



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI A
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS
IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Hobza

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **David Hobza**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Jiří Luňáček, Ph.D., MBA**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy za zvolené období. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí. Tyto výsledky budou následně podkladem pro formulaci návrhů opatření pro odstranění slabých a posílení silných stránek finančního hospodaření podniku.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. xiii, 135 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 271 s. : ilustrace. ISBN 978-80-271-0413-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení finanční situace vybrané společnosti. Práce je rozdělena do tří základních částí. V první, teoretické, části této práce jsou popsány vhodné metody k vypracování finanční analýzy. Tyto metody jsou s konkrétními daty společnosti dále použity k analýze současného stavu, čímž se zabývá druhá část. Závěrečná část je poté věnována vlastním návrhům na zlepšení finanční situace společnosti.

Abstract

The bachelor thesis focused on the assessment of the financial situation of the selected company. This thesis is divided into three basic parts. There is a description of useful financial analysis methods in the first, theoretical, part. These methods are used with specific data to analyse current status of the company, which is the second part. The final part is dedicated to suggestions how to improve the financial situation of the company.

Klíčová slova

Finanční analýza, poměrové ukazatele, horizontální analýza, vertikální analýza, likvidita, zadluženost

Key words

Financial analysis, ratio indicators, horizontal analysis, vertical analysis, liquidity, indebtedness

Bibliografická citace

HOBZA, David. *Hodnocení finanční situace společnosti a návrhy na její zlepšení* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/115813>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Jiří Luňáček.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. 5. 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Luňáčkovi Ph.D., MBA za čas, odborné rady a připomínky, které mi poskytl při vedení bakalářské práce. Dále také děkuji své rodině a blízkým za psychickou podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Finanční analýza.....	13
1.1.1 Cíle finanční analýzy	13
1.2 Absolutní ukazatele	13
1.2.1 Horizontální analýza	13
1.2.2 Vertikální analýza	14
1.3 Rozdílové ukazatele	15
1.3.1 Čistý pracovní kapitál	15
1.3.2 Čisté pohotové prostředky	16
1.4 Analýza poměrových ukazatelů	16
1.4.1 Rentabilita.....	17
1.4.2 Aktivita	18
1.4.3 Ukazatele zadluženosti	20
1.4.4 Likvidita.....	22
1.5 Analýza soustav ukazatelů	24
1.5.1 Kralickův rychlý test.....	24
1.5.2 Index IN05	27
1.5.3 Grünwaldův index bonity	28
1.5.4 Taflerův bankrotní model	31
1.6 Analýza vnějšího okolí.....	31
1.6.1 PESTLE	31
1.6.2 Porterova analýza.....	33
1.6.3 McKinseyho model „7S“	36

1.6.4	SWOT analýza	38
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
2.1	Představení společnosti	39
2.1.1	Stručná charakteristika.....	41
2.2	Finanční analýza.....	42
2.3	Absolutní ukazatele.....	42
2.3.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy	42
2.4	Rozdílové ukazatele	45
2.4.1	Čistý pracovní kapitál	45
2.4.2	Čisté pohotové prostředky	46
2.5	Poměrové ukazatele	47
2.5.1	Rentabilita.....	47
2.5.2	Aktivita	50
2.5.3	Zadluženost.....	54
2.5.4	Likvidita.....	58
2.6	Soustavy ukazatelů.....	60
2.6.1	Kralickův rychlý test.....	60
2.6.2	Index IN05	61
2.6.3	Grünwaldův index bonity	62
2.6.4	Taflerův bankrotní model	62
2.7	Analýza okolí podniku	63
2.8	PESTLE Analýza	63
2.8.2	Porterova analýza pěti sil.....	66
2.8.3	„7S“ Analýza	67
2.8.4	SWOT Analýza.....	69
2.9	Shrnutí finanční analýzy	72

3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	74
3.1	Faktoring	74
3.2	Pokuty z prodlení	77
3.3	Skonto	78
3.4	Shrnutí návrhové části	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK SYMBOLŮ	93
	SEZNAM ROVNIC	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Obecným cílem každé společnosti je snaha o dosažení co nejlepších výsledků. Nejde jen o dosažení vysokého zisku, ale také o upevnění si dobrého konkurenčního místa v rámci svého odvětví. Aby toho mohla dosáhnout, je nutné, aby sledovala změny vnějšího i vnitřního prostředí. Na společnost může mít vliv spousta faktorů jako například preference zákazníků, světové trendy, konkurence, růst cenové hladiny apod. Proto, aby společnost byla schopna držet krok s těmito změnami, je zapotřebí dobrá finanční situace a kvalitní povědomí o konkurenčním prostředí společnosti. Jedním z důležitých bodů zájmu společnosti je tudíž také finanční analýza, která k získání informací o finančním stavu společnosti určená.

Na základě velkého množství různorodých ukazatelů může společnost zjistit v jakém stavu se právě nachází. Zda je schopná vytvářet nové zdroje, zda je likvidní, jestli je schopná hradit závazky ze svých finančních prostředků nebo jakou výnosnost má investovaný kapitál. Je možné také pomocí souhrnných ukazatelů zjistit, zda je společnost bonitní nebo jestli spěje k bankrotu. Pomocí strategických modelů, které poukazují na slabé a silné stránky společnosti, také na možné hrozby z vnějšího prostředí, které mohou společnost ovlivnit, anebo konkurenci společnosti, lze získat komplexnější pohled na společnost.

Finanční analýza bude pro společnost vždy důležitá a aktuální, jelikož poskytuje přehled o finanční situaci, ve které se právě nachází. Díky ní se lze vyhnout případným ztrátám zisku, nízké výnosnosti investic a dalším důležitým faktorům. Následně může společnost na základě výsledků této analýzy upravit své fungování tak, aby zamezila právě hrozcím nebezpečím.

V této práci je zkoumána finanční situace společnosti BEL Sýry Česko a.s. Práce je koncipována tak, že v první část tvoří teoretická východiska práce. Ty jsou následně využity jako podklad pro část druhou, kterou tvoří analýza současného stavu, ve které bude zhodnocena aktuální situace konkrétní společnosti. V poslední části budou vytvořeny návrhy potřebných opatření, která povedou ke zlepšení aktuální situace společnosti.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení opatření, které povedou ke zlepšení finanční situace vybrané společnosti. Hlavního cíle bude dosaženo především pomocí finanční analýzy, strategických modelů a porovnání s doporučenými hodnotami a oborovými průměry. Pro dosažení tohoto cíle je nutné nejprve splnit cíle parciální.

Prvním parciálním cílem, kterého je zapotřebí dosáhnout ke splnění hlavního cíle je vysvětlení teorie problematiky finanční analýzy, strategických metod a souhrnných ukazatelů. Pro vymezení pojmů a popis jednotlivých ukazatelů souvisejících s danou problematikou bude využito zejména různých literárních pramenů. Jako podklad pro finanční analýzu jako takovou využiji zejména účetní výkazy společnosti. Jedná se o výkazy zisků a ztrát, rozvahy, přehledy o peněžních tocích a výroční zprávy za roky 2013 až 2017.

Druhým cílem je představit sledovanou společnost. Uvézt její základní údaje, předmět podnikání, trhy, na kterých společnost působí, možnosti vývoje, výzkumu apod. Tyto informace lze získat z webových stránek společnosti, nebo obchodního registru přístupného na portálu Justice.cz.

Dalším parciálním cílem potřebným k dosažení cíle hlavního je zhodnocení finanční situace společnosti. Pro dosažení tohoto cíle využiji ukazatele finanční analýzy, tj. absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Dále využiji bonitních a bankrotních modelů, a to Kralickův Quick test, index IN05, Grünwaldův a Taflerův model. Také analýz SLEPT, SWOT, modelu „7S“ a Porterovy analýzy.

Výsledné hodnoty ukazatelů finanční analýzy a analýzy souhrnných ukazatelů porovnáám s oborovými průměry či doporučenými hodnotami, hodnoty oborových průměrů získám ze stránek Českého statistického úřadu a také ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, a vyhodnotím. Pro splnění hlavního cíle už je pouze zapotřebí dle zhodnocení finanční situace navrhnout potřebná opatření, která povedou ke zlepšení aktuální situace společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou popsány jednotlivé pojmy, metody, postupy a vzorce, které jsou součástí tvorby finanční analýzy podniku. Pojmy popsané v této kapitole jsou následně dále prakticky použity v analytické části.

1.1 Finanční analýza

Metoda hodnocení finanční situace podniku. Data získané z účetních závěrek se třídí, shlukují a navzájem se mezi sebou poměřují. Hledají se vztahy mezi danými daty, kauzální souvislosti a také se určuje jejich vývoj. Díky tomu se zvýší vypovídací schopnost zpracovaných dat a také jejich informační hodnota (Sedláček, 2011, s. 3).

1.1.1 Cíle finanční analýzy

Cílem je zhodnocení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí, posoudit dosavadní vývoj podniku, porovnat výsledky v závislosti na prostoru a čase, díky analýze vztahů mezi ukazateli následně poskytnout informace pro budoucí rozhodování, vyhodnotit možnosti budoucího vývoje a následně zvolit nejvhodnější, interpretovat výsledky a návrhy na zlepšení ve finančním plánování a řízení podniku (Sedláček, 2011, s. 3).

1.2 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza) (Knápková, 2017, s. 71).

1.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza neboli také tzv. „analýza po řádcích“ porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Z těchto změn lze odvodit pravděpodobný vývoj

příslušných ukazatelů v budoucnosti, ale pouze v případě, že se podnik bude v budoucnu chovat stejně jako v minulosti (Mrkvička, 1997, s. 54).

Pokud chceme, aby byla horizontální analýza kvalitní musíme mít k dispozici dostatečné množství materiálů na její vytvoření (Mrkvička, 1997, s. 55).

- Je zapotřebí mít k dispozici data z delšího časového intervalu (minimálně 5 let) (Mrkvička, 1997).
- U analyzovaného podniku zajistit srovnatelnost údajů (Mrkvička, 1997, s. 55).
- Vyloučit, pokud možno, náhodné vlivy, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit vývoj (Mrkvička, 1997, s. 55).
- Objektivně zahrnout předpokládané změny (například inflace, regulace/deregulace cen, vývoj měnového kurzu apod) (Mrkvička, 1997, s. 55).

Pokud jsou data ošetřeny lze horizontální analýzu vypočítat danými vzorci:

$$\text{absolutní změna} = ukazatel_t - ukazatel_{t-1}$$

Rovnice 1: **Absolutní změna.** Zdroj: (Mrkvička, 1997, s. 55)

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{ukazatel_{t-1}}$$

Rovnice 2: **Procentní změna** Zdroj: (Mrkvička, 1997, s. 55)

Kde t je sledované období (Mrkvička, 1997, s. 55).

1.2.2 Vertikální analýza

„Vertikální analýza spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží v relaci k jedné veličině.“ (Kislingerová, 2008, s. 13)

Jako základ je pro rozbor rozvahy zvolena výše aktiv (nebo pasiv) celkem. Pro rozbor výkazu zisků a ztrát použijeme velikost celkového obratu (výnosy celkem) (Mrkvička, 1997, s. 58).

Pokud hledaný vztah označíme P_i pak:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

Rovnice 3: **Vertikální analýza** Zdroj: (Kislingerová, 2008, s. 13)

Kde,

B_i udává velikost položky bilance

$\sum B_i$ udává sumu hodnot položek v rámci určitého celku

i udává pořadové číslo položky (Kislingerová, 2008, s. 13)

1.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele (označované jako tzv. finanční fondy) jsou využívány k analýze a řízení finanční situace podniku. Tyto ukazatele se zaměřují zejména na likviditu (Sedláček, 2011, s. 35).

1.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je jedním z nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů. Má veliký vliv na platební schopnost podniku a vypočítá se jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků (Knápková, 2017, s. 85).

Pokud má být podnik likvidní, měl by mít určitou potřebnou výši volného kapitálu. Je proto zapotřebí mít více krátkodobých aktiv než krátkodobých závazků. Díky tomu je podnik schopen krýt nečekané či neplánované výdaje (Knápková, 2017, s. 85).

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Rovnice 4: **Čistý pracovní kapitál** Zdroj: (Knápková, 2017, s. 85)

1.3.2 Čisté pohotové prostředky

Vzhledem k tomu, že oběžná aktiva obsahují i málo likvidní nebo i dlouhodobě nelikvidní položky, lze ČPK používat pouze velmi omezeně. Proto se pro sledování okamžité likvidity používají tzv. čisté pohotové prostředky (ČPP), které se spočítají z rozdílů pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Pokud do pohotových peněžních prostředků zahrneme pouze hotovost a peníze na běžných účtech, tak získáme nejvyšší stupeň likvidity. Do ČPP lze dále zahrnout i krátkodobé cenné papíry či termínované vklady (Sedláček, 2011, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Rovnice 5: Čisté pohotové prostředky Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 38)

1.4 Analýza poměrových ukazatelů

„Finanční poměrové ukazatele (financial ratios) charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu.“ (Sedláček, 2011, s. 55)

Poměrové ukazatele jsou často využívány také proto, protože umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o finanční situaci podniku. Nedožvíme se díky nim žádné konkrétní výsledky, nýbrž nám pouze zúží pole oblastí vyžadujících hlubší analýzu. Tato analýza nejčastěji využívá data z účetních výkazů, tj. rozvah a výkazů zisků a ztrát (Sedláček, 2011, s. 55).

Poměrových ukazatelů lze také využít:

- při analýze časového vývoje finanční situace dané firmy (tzv. trendová analýza),
- k porovnání více podobných firem navzájem (komparativní analýza),
- jako vstupní údaje matematických modelů (Sedláček, 2011, s. 55).

1.4.1 Rentabilita

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu představuje míru, v jaké je podnik schopen dosahovat zisku, za použití investovaného kapitálu. Ve vzorcích rentability se poměruje ukazatel, který je tokovou veličinou za určité období se stavovou hodnotou. Pokud podnik dosáhne vysoké rentability znamená to, že dobře hospodaří se svým majetkem a kapitálem (Scholleová, 2017, s. 177).

Mezi nejdůležitější modifikace zisku řadíme:

- EBIT – zisk před úroky, odpisy a zdaněním,
- EBT – zisk před zdaněním,
- EAT – zisk po zdanění (Sůvová, 1999, s. 82).

Rentabilita celkových aktiv – ROA

Ukazatel ROA udává celkovou výnosnost vloženého kapitálu, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány (Růčková, 2010, s. 52).

$$ROA = \frac{EBIT}{Kapitál\ (pasiva)} (\%)$$

Rovnice 6: **Rentabilita celkových aktiv** Zdroj: (Šiman, 2010, s. 144)

Pokud je dosazen EBIT, odpovídající zhruba provoznímu zisku, pak tento ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv podniku, a to před odpočtem daní a nákladových úroků. Často se používá při porovnávání podniků s různými daňovými podmínkami a různým podílem dluhu ve zdrojích (Sedláček, 2011, s. 57).

Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE

Pomocí míry ziskovosti vlastního kapitálu akcionáři, společníci a další investoři zjišťují, zda jim jejich kapitál přináší dostatečný výnos. Dále tento ukazatel udává, v jaké míře je investovaný kapitál využit vzhledem k velikosti investičního rizika.

Vzhledem k poměrně vysoké míře rizika, je pro investory velice důležité, aby tento ukazatel byl vyšší než úroky obdržené z jiné formy investování. Pokud by byla hodnota ROE dlouhodobě nižší, bude podnik s velkou pravděpodobností odsouzen k zániku, neboť se bude investor snažit investovat jinde a výhodněji (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} (\%)$$

Rovnice 7: **Rentabilita vlastního kapitálu** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 57)

Ukazatel rentability tržeb – ROS

Ukazatel ROS charakterizuje vztah zisku k tržbám. Do výpočtu lze dosadit různé variace výsledků hospodaření i tržeb, a to podle účelu analýzy. Jednou z funkcí je vyjádření schopnosti podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Tento ukazatel se také používá k vyjádření ziskové marže. Je třeba porovnávat s oborovým průměrem (Růčková, 2010, s. 56).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} (\%)$$

Rovnice 8: **Rentabilita tržeb** Zdroj: (Šiman, 2010, s. 144)

1.4.2 Aktivita

Vázanost celkových aktiv

Udává, v jaké míře využívá podnik aktiv k tomu, aby dosáhl tržeb, tzn. jakou má podnik celkovou produkční efektivnost. Čím nižší hodnoty, tím lépe, jelikož podnik nemusí zvyšovat finanční zdroje proto, aby mohl expandovat (Sedláček, 2011, s. 61).

$$Vázanost\ celkových\ aktiv = \frac{Aktiva}{Roční\ tržby}$$

Rovnice 9: **Vázanost celkových aktiv** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 61)

Obrat celkových aktiv

Vypovídá o počtu obrátek aktiv za určitý časový interval. Je často označován jako vázanost celkového vloženého kapitálu a je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu (Sedláček, 2011, s. 61; Růčková, 2010).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva}} \text{ (krát)}$$

Rovnice 10: **Obrat celkových aktiv** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 61)

Obrat zásob

Často označován jako ukazatel intenzity využití zásob. Udává kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a znovu naskladněna. Tato hodnota se srovnává s oborovým průměrem. Pokud bude vyšší, než daný oborový průměr znamená to, že podnik nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by musel nadbytečně financovat (Sedláček, 2011, s. 62).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{Zásoby}} \text{ (krát)}$$

Rovnice 11: **Obrat zásob** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 62)

Doba obratu zásob

Tento ukazatel nám udává, po jakou dobu (počet dnů) nám zůstávají zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby, či prodeje. Pokud se jedná o zásoby výrobků a zboží, je tento ukazatel zároveň indikátorem likvidity, jelikož se jedná o dobu, za kterou se zásoba promění za hotovost (Sedláček, 2011, s. 62).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrná zásoba}}{\text{Denní spotřeba}} * 360$$

Rovnice 12: **Doba obratu zásob** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 62)

Doba obratu pohledávek

Jedná se o poměr mezi průměrným stavem obchodních pohledávek a denními tržbami na fakturu. „*Výsledkem je počet dnů, během nichž je inkaso peněz za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách.*“ (Sedláček, 2011, s. 63) Tuto dobu musí podnik čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Obchodní pohledávky}}{\text{Denní tržby na fakturu}}$$

Rovnice 13: **Doba obratu pohledávek** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 63)

Doba obratu závazků

Tato doba udává, jak dlouho firma odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Neboli dobu od vzniku závazku po jeho splacení. Je dána poměrem mezi závazky z obchodního styku a denním tržbám na obchodní úvěr (Sedláček, 2011, s. 63).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky vůči dodavatelům}}{\text{Denní tržby na fakturu}}$$

Rovnice 14: **Doba obratu závazků** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 63)

1.4.3 Ukazatele zadluženosti

„*Pojmem „zadluženost“ vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá k financování aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh.*“ (Růčková, 2010, s. 57) Jedná se tedy o vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku. Pro podnik je proto důležitá krom stanovení celkové výše potřebného kapitálu i volba správné skladby zdrojů financování (Růčková, 2010, s. 57).

Celková zadluženost

Celková zadluženost je určena podílem mezi cizím kapitálem (celkový dluh) a celkovými aktivy. Věřitelé preferují nižší ukazatel zadluženosti, aby minimalizovali případné ztráty

v případě likvidace. Naopak vlastníci využívají tzv. finanční páky k tomu, aby znásobili svoje výnosy. Pokud bude ukazatel vyšší než oborový průměr, bude mít společnost problémy se získáním dodatečných zdrojů, jelikož by věřitelé nechtěli půjčovat další peníze nebo by chtěli vyšší úrokovou sazbu (Sedláček, 2011, s. 64).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 15: **Celková zadluženost** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 64)

Koeficient samofinancování

Je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti jejichž součet by měl dát přibližně 1. Je jedním z nejdůležitějších poměrových ukazatelů pro hodnocení celkové finanční situace společnosti. Je dán poměrem vlastního kapitálu k celkovým aktivům (Růčková, 2010, s. 58).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Rovnice 16: **Koeficient samofinancování** Zdroj: (Růčková, 2010, s. 58)

Úrokové krytí

Pro zjištění, zda je pro firmu ještě dluhové zatížení únosné, slouží ukazatel úrokového krytí. Tento ukazatel informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Jedná se o velikost „bezpečnostního polštáře“ pro věřitele. Pokud vyjde úrokové krytí rovno jedné, znamená to, že firma spotřebuje celý zisk ke splacení úroků a nezbyde jí nic pro akcionáře. Doporučuje se proto hodnota 3x až 6x, nicméně jsou závislé na typu a velikosti společnosti (Růčková, 2010, s. 58-59; Sedláček, 2011).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \text{ (krát)}$$

Rovnice 17: **Úrokové krytí** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 64)

1.4.4 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost dané složky se rychle a bez velké ztráty hodnoty přeměnit na peněžní hotovost. Zároveň se dá také vyjádřit jako schopnost podniku uhradit včas své platební závazky (Růčková, 2010, s. 48). Likvidita je úzce spojena s pojmem „solventnost“, jež představuje připravenost hradit své dluhy ve chvíli, kdy nastala jejich splatnost. Proto je likvidita označována jako podmínka solventnosti (Sedláček, 2011, s. 66).

„Ukazatele likvidity poměří to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).“ (Sedláček, 2011, s. 66)

Je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy, protože aby byl podnik schopen dostát svým závazkům, musí být dostatečně likvidní. Nicméně příliš vysoká míra likvidity je nepříznivá, neboť znehodnocuje rentabilitu. Proto je třeba hledat takovou likviditu, která zaručí jak dostatečné zhodnocení prostředků, tak i schopnost dostát svým závazkům (Růčková, 2010, s. 55).

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity je často označována jako likvidita 1. stupně. Obsahuje jen ty nejlikvidnější položky rozvahy. Vypočítá se z pohotových platebních prostředků, jež zahrnují nejen peníze na běžném účtu, pokladně, či na jiných účtech, ale také různé ekvivalenty hotovosti jako například volně obchodovatelné cenné papíry a šeky (Růčková, 2010, s. 55).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Rovnice 18: **Okamžitá likvidita** Zdroj: (Růčková, 2010, s. 55)

Jako doporučená je udávána hodnota 0,2 – 0,5. Pokud dosáhnou hodnoty dolní hranice nemusí to nutně znamenat to, že má firma finanční problémy, jelikož firmy často využívají účetních přetahů a kontokorentů (Růčková, 2010, s. 56).

Pohotová likvidita

Neboli likvidita 2. stupně. Pro tento ukazatel platí, že čítec by měl být stejný jako jmenovatel. Poměr by tedy měl být 1:1 případně až 1,5:1. Pokud podnik dosáhne poměru 1:1, znamená to, že je schopen se vyrovnat se svými závazky i bez nutnosti prodat své zásoby. Situace, kdy bude hodnota ukazatele vyšší nebude příznivá pro akcionáře a vedení podniku. Naopak je vhodná pro věřitele, protože nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků a následně k malé výnosnosti (Růčková, 2010, s. 56).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 19: **Pohotová likvidita** Zdroj: (Růčková, 2010, s. 55)

Běžná likvidita

Nebo také likvidita 3. stupně. Ukazuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Jinými slovy, kolik jednotek oběžných aktiv je třeba na pokrytí jedné jednotky krátkodobých závazků. Běžná likvidita vypovídá o tom, jak by se byl podnik schopen vypořádat s krátkodobými závazky, kdyby proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Tento ukazatel má také některé omezení. Mezi ně patří například fakt, že nebere v úvahu strukturu krátkodobých závazků z hlediska doby splatnosti. Dále nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv z hlediska jejich likvidnosti. Mezi další omezení patří také fakt, že může být ovlivněn odložením některých nákupů (Růčková, 2010, s. 56).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 20: **Běžná likvidita** Zdroj: (Růčková, 2010, s. 55)

Výsledné hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5 (Růčková, 2010, s. 56).

1.5 Analýza soustav ukazatelů

Vzhledem k tomu, že rozdílové a podílové ukazatele mají samy o sobě omezenou vypovídající schopnost, jelikož charakterizují jenom určitý úsek podniku, se vytvářejí tzv. soustavy ukazatelů. Tyto soustavy jsou často označovány jako modely finanční analýzy nebo jako analytické systémy. Existují modely založené na větším počtu ukazatelů ale i modely s výsledným jediným číslem (např. hodnotícím koeficientem či syntetickým ukazatelem) (Sedláček, 2011, s. 81).

Soustavy ukazatelů můžeme rozdělit.

- Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů, mezi které řadíme pyramidové soustavy sloužící k identifikaci logických a ekonomických vazeb mezi jejich ukazateli (Sedláček, 2011, s. 81).
- Účelové výběry, jež jsou stanoveny na bázi matematicko-statistických nebo komparativně-analytických metod (Sedláček, 2011, s. 81).

Účelové výběry ukazatelů se dále dělí na:

- Bonitní (diagnostické) modely, které se pomocí jednoho syntetického ukazatele, nahrazujícího jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídajících schopností, snaží vyjádřit finanční situaci či pozici podniku co se týče mezipodnikového srovnání (Sedláček, 2011, s. 81).
- Bankrotní (predikční) modely, které podle chování vybraných ukazatelů predikují případné ohrožení podniku. Jsou tudíž označovány jako tzv. systémy včasného varování (Sedláček, 2011, s. 81).

1.5.1 Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test neboli Quick test je používán zejména pro jeho rychlost a poměrně velmi dobrou vypovídací schopnost. Ukazatele používané při jeho výpočtu nepodléhají rušivým vlivům a také reprezentují celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Proto je zde zvolen pokaždé jeden ukazatel ze čtyř základních oblastí analýzy (stability, rentability, likvidity a výsledku hospodaření) tak, aby byla vyvážena analýza jak výnosové situace firmy, tak i její finanční stability (Sedláček, 2011, s. 105).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování)} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 21: **Koeficient samofinancování** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 105)

Koeficient samofinancování udává informaci o kapitálové síle firmy. Zároveň vypovídá o tom, jestli má či nemá firma dluhy v peněžních nebo procentních jednotkách aktiv. Charakterizuje také samostatnost, finanční stabilitu firmy a míru, do jaké je firma schopna pokrýt své potřeby vlastními zdroji. Pokud klesne rentabilita vlastního kapitálu, může to být dáno tím, že má firma velmi vysoký podíl vlastních zdrojů. Pro firmu není obecně efektivní, aby kryla téměř veškeré potřeby vlastními zdroji (Sedláček, 2011, s. 106).

$$\text{Doba splácení dluhu z CF} = \frac{\text{cizí kapitál} - \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{bilanční cash flow}}$$

Rovnice 22: **Doba splácení dluhu z CF** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 106)

„Doba splácení dluhu z cash flow charakterizuje spolu s kvótou vlastního kapitálu finanční stabilitu sledované firmy a její reciproční hodnota informuje o solventnosti dané firmy.“ (Sedláček, 2011, s. 106)

Tento ukazatel zároveň vyjadřuje časové období, za jaké je podnik schopen uhradit své závazky. Bilanční cash flow použité ve jmenovateli se získá sečtením odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a výsledku hospodaření za účetní období sníženého o daň z příjmů. Tato hodnota je následně vydělena počtem měsíců a vynásobena dvanácti pro získání přepočtu na celoroční hodnotu. V poslední řadě se odečte saldo aktiv a přičte saldo pasiv. Bilanční cash flow je v tomto vzorci použit proto, aby bylo dodrženo pravidlo srovnatelnosti (porovnání dvou okamžikových ukazatelů) (Sedláček, 2011, s. 106).

$$\text{Cash flow v \% tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

Rovnice 23: **Cash flow v % tržeb** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 106)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{VH po zdanění + úroky (1 - daňová sazba)}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 24: **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 106)

Oba tyto ukazatele analyzují výnosovou situaci zkoumané firmy (Sedláček, 2011, s. 106).

Pro určení bonity se nejprve každý ukazatel podle dosaženého výsledku klasifikuje podle následující tabulky a následně pomocí aritmetického průměru získaných známek určíme známku výslednou. Je vhodné vypočítat také průměrnou známku zvlášť pro výnosovou situaci i pro finanční stabilitu (Sedláček, 2011, s. 106).

Tabulka 1: **Stupnice hodnocení ukazatelů** Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s. 107)

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrý (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní

1.5.2 Index IN05

Tento index je aktualizací indexu IN01 a byl vytvořen na základě testů na datech průmyslových podniků v roce 2004. Tento index slouží k posouzení finanční výkonnosti a důvěryhodnosti českých podniků. Tento index spojuje jak pohled vlastníka, tak i pohled věřitele (Sedláček, 2011, s. 112).

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

Rovnice 25: **Index IN05** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 112)

Kde:

A je podíl aktiv/ cizí kapitál,

B je EBIT/ nákladové úroky,

C je EBIT/ celková aktiva,

D jsou celkové výnosy/ celková aktiva,

E jsou oběžná aktiva/ krátkodobé závazky a úvěry (Sedláček, 2011, s. 111).

Výsledná hodnota se dále posoudí dle následující tabulky.

Tabulka 2: **Hranice pro index IN05** Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s. 112)

$IN > 1,6$	Můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$0,9 < IN \leq 1,6$	„šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$IN \leq 0,9$	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

1.5.3 Grünwaldův index bonity

Tento index vyhodnocuje šest poměrových ukazatelů, které reprezentují 3 oblasti hospodaření podniku. Výsledkem jsou následně body, které jsou vztaženy k určité přijatelné hodnotě (Sedláček, 2011, s. 114).

Mezi zmíněné oblasti patří:

Rentabilita

- $ROE = \frac{EAT}{VK}$

Rovnice 26: **ROE** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Přijatelná hodnota se rovná průměrné zdaněné úrokové míře z přijatých úvěrů ($ú \cdot (1 - d)$) (Sedláček, 2011, s. 114).

- $ROA = EBIT/A$

Rovnice 27: **ROA** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Přijatelná hodnota se rovná průměrné úrokové míře z přijatých úvěrů $ú$ (v %) (Sedláček, 2011, s. 114).

Likvidita

- Provozní pohotová likvidita

$$PPL = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 28: **PPL** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Přijatelná hodnota by měla být větší než 1 (Sedláček, 2011, s. 114).

- Krytí zásob pracovním (čistým) kapitálem

$$KZPK = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} - \text{krátkodobé bankovní úvěry}}{\text{zásoby}}$$

Rovnice 29: **KZPK** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Přijatelná hodnota by měla být menší než 1 (Sedláček, 2011, s. 114).

Finanční stabilita

- Doba splácení dluhu

$$DSD = \frac{\text{cizí kapitál}}{EAT + \text{odpisy}}$$

Rovnice 30: **DSD** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Přijatelná hodnota by měla být delší než 1 rok (Sedláček, 2011, s. 114).

- Úrokové krytí

$$\text{ÚK} = \frac{EBIT}{\text{úroky}}$$

Rovnice 31: **ÚK** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Přijatelná hodnota by měla být vyšší než 2,5krát (Sedláček, 2011, s. 114).

Bodové ohodnocení se určí dle následující rovnice.

$$GIB = \frac{1}{6} * \left[\frac{ROE}{\text{ú} * (1 - d)} + \frac{ROA}{\text{ú}} + \frac{PPL}{l} + \frac{KZPK}{z} + \frac{DSD}{s} + \frac{\text{ÚK}}{K} \right]$$

Rovnice 32: **GIB** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 114)

Kde:

d je sazba daně z příjmů právnických osob,

ú je průměrná úroková míra z přijatých úvěrů,

l je přijatelná hodnota pro PPL,

z je přijatelná hodnota pro KZPK,

s je přijatelná hodnota pro DSD,

k je přijatelná hodnota pro ÚK (Sedláček, 2011, s. 114).

Finanční zdraví podniku následně posoudíme dle následující tabulky.

Tabulka 3: **Finanční zdraví podniku** Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011, s. 114)

$GIB \geq 2$ a všechny poměrové ukazatele ≥ 1 bod	Pevné zdraví
$1 \leq GIB \leq 1,9$ a ukazatele PPL a ÚK ≥ 1 bod	Dobré zdraví
$0,5 \leq GIB \leq 0,9$ a ukazatel PPL ≥ 1 bod	Slabší zdraví
$GIB < 0,5$	churavění

Hodnota GIB nemůže být menší než 0 jelikož se ukazateli se zápornou hodnotou přidělí nula. Abychom zabránili tomu, že extrémní hodnota jednoho ukazatele ovlivní druhý je hodnocení každého ukazatele limitováno maximálním počtem 3 bodů (Sedláček, 2011, s. 114).

1.5.4 Taflerův bankrotní model

Jedná se o model, který využívá tzv. Taflerovy diskriminační rovnice, ve které jsou využity čtyři poměrové ukazatele (Sedláček, 2011, s. 113).

Jedná se o ukazatele:

$R_1 = \text{EBT} / \text{krátkodobé závazky},$

$R_2 = \text{oběžná aktiva} / \text{cizí kapitál},$

$R_3 = \text{krátkodobé závazky} / \text{celková aktiva},$

$R_4 = \text{tržby celkem} / \text{celková aktiva}$ (Sedláček, 2011, s. 113).

Taflerova diskriminační rovnice má následující tvar.

$$T = 0,53 R_1 + 0,13R_2 + 0,18R_3 + 0,16R_4$$

Rovnice 33: **Taflerova diskriminační rovnice** Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 113)

Tato rovnice udává velikost pravděpodobnosti bankrotu společnosti. Pokud bude vypočtené $T > 0,3$ jedná se o malou pravděpodobnost bankrotu. Ovšem pokud bude vypočítané $T < 0,2$ hrozí bankrot s vyšší pravděpodobností (Sedláček, 2011, s. 113).

1.6 Analýza vnějšího okolí

Identifikace prostředí, ve kterém se podnik nachází je jedním z nejdůležitějších východisek fundamentální analýzy (Sedláček, 2011, s. 7).

1.6.1 PESTLE

PESTLE analýza je metoda, která zkoumá různé vnější faktory působící na organizaci. Tato metoda se využívá ke strategické analýze vnějšího prostředí společnosti. PESTLE analýza slouží k tomu, abychom zjistili, které vnější faktory mají vliv na organizaci nebo na její části.

Také k určení možných účinků daných faktorů a jejich důležitosti v blízké budoucnosti (Grasseová, 2012, s. 178).

Název PESTLE analýza je převzat z anglických slov Political, Economic, Social, Technological/Technical, Legislative, Ekological (Zikmund, © 2010-2011).

1.6.1.1 Politické faktory

Analýza politických faktorů se zabývá veškerými politickými aspekty, které mohou ovlivnit celkový chod podniku. Mezi ně patří například forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, vliv politických stran, hodnocení externích vztahů či politický vliv různých skupin (Grasseová, 2012, s. 179; Zikmund, © 2010-2011).

1.6.1.2 Ekonomické faktory

Při analýze ekonomických faktorů se sledují například otázky daní (daň z přidané hodnoty, spotřební daně, daň z příjmu právnických osob, z převodu nemovitostí apod.). Dále míra inflace, úroková míra, výše HDP, měnová stabilita, stav směnného kurzu či přístup k finančním zdrojům (Grasseová, 2012, s. 179; Zikmund, © 2010-2011).

1.6.1.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory můžeme zařadit demografické charakteristiky (velikost populace, etnické či geografické rozložení, pracovní preference, věková struktura apod.). Také můžeme mezi faktory zařadit míru nezaměstnanosti, životní úroveň, dostupnost pracovní síly, dostupnost potencionálních zaměstnanců či populační politiku (Grasseová, 2012, s. 179).

1.6.1.4 Technologické faktory

V technologické sféře se PESTLE analýza zabývá například otázkami infrastruktury (doprava, suroviny, telekomunikace apod.). Také je nutno zhodnotit rychlost realizace nových technologií, výše technologické úrovně, výše výdajů na výzkum, podpora vlády ve výzkumu či objevení nových vynálezů (Grasseová, 2012, s. 180; Zikmund, © 2010-2011).

1.6.1.5 Legislativní faktory

Legislativní část se zabývá zákony, právními normami či vyhláškami. Do této části řadíme například legislativní omezení, distribuce, právní úpravy pracovních podmínek, funkčnost soudů, autorská práva či chybějící legislativu (Grasseová, 2012, s. 180).

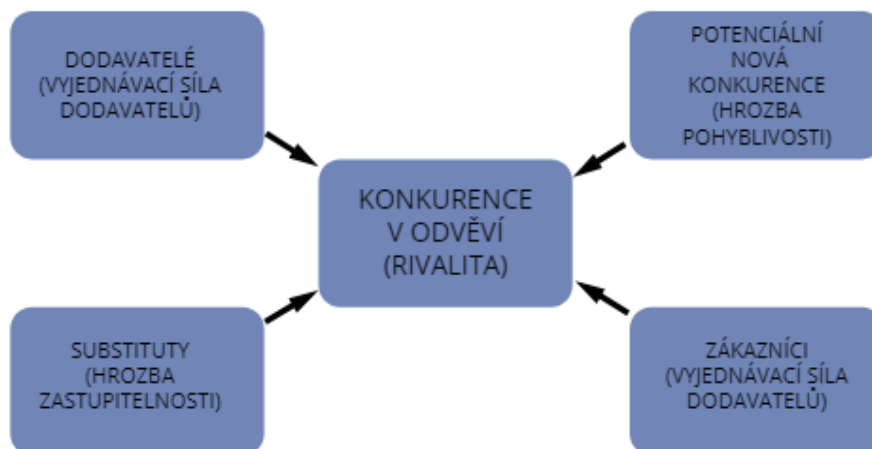
1.6.1.6 Ekologické faktory

Ekonomickými faktory můžeme nazvat například různá legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí, klimatické změny, environmentální hrozby, zpracování odpadů a recyklace, dostupnost přírodních zdrojů apod. (Grasseová, 2012, s. 180).

1.6.2 Porterova analýza

„Porter uvádí, že dříve, než podnik vstoupí na trh daného odvětví, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví.“ (Grasseová, 2012, s. 191)

Porterův model se zabývá otázkou, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Tento model definuje celkem 5 sil, které v daném odvětví bezprostředně ovlivňují podnikání dané firmy. Obecně ale platí, že tyto síly nemají v jednotlivých odvětvích stejnou důležitost. Je to dáno tím, že každé odvětví je jedinečné a liší se od ostatních svojí strukturou. Díky modelu pěti sil jsme schopni proniknout do struktury daného odvětví a přesně určit rozhodující faktory pro konkurenci (Grasseová, 2012, s. 191; Zikmund, 2011).



Obrázek 1: **Porterův model pěti sil** Zdroj: Vlastní zpracování dle (Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces),
© 2011-2016)

1.6.2.1 Hrozba silné rivalryity

Pokud působí v daném odvětví více konkurentů, je velice obtížné se v něm udržet. V těchto odvětvích působí velická rivalita mezi firmami. Tyto firmy se snaží využít veškerých prostředků pro získání konkurenční výhody. Rivalita se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje. Firmy pak získávají vyšší podíl na trhu na úkor konkurentů. Dalším vlivem na rivalitu jsou vysoké fixní náklady. Firmy musí plnit své kapacity i na úkor snížení ceny což následně vede k cenovým válkám. Dalšími další faktory působícími na rivalitu patří například vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty (Grasseová, 2012, s. 192).

1.6.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba toho, že na daný trh vstoupí nový konkurent závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví. Nejčastěji jde ruku v ruce s působením jednoho z následujících faktorů: úspora z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy a diferenciací výrobků. Vzhledem

k výšce vstupních a výstupních bariér je nejatraktivnější trh ten, který má vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. Díky tomu může pouze málo firem do odvětví vstoupit, a zároveň mohou neúspěšné firmy trh snadno opustit. Pokud jsou obě bariéry vysoké nabízí toto odvětví vysoký potenciál dosažení zisků. Na druhou stranu, pokud se firmám na tomto trhu nedaří, jsou nuceni zůstat a bojovat o existenci. Pokud jsou obě bariéry nízké, nabízí odvětví stálý ale nízký zisk, jelikož firmy mohou snadno do odvětví vstoupit ale i z něj vystoupit (Grasseová, 2012, s. 192).

1.6.2.3 Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků

„Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví.“ (Grasseová, 2012, s. 192)

Pokud v odvětví existuje vysoká potenciaální hrozba zastupitelnosti výrobků, není moudré do tohoto odvětví vstupovat. Jestliže už podnik v odvětví působí, je zapotřebí, aby sledoval vývoj cen substitutů, jelikož ovlivňují potenciaální zisk na trhu (Grasseová, 2012, s. 192).

1.6.2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Hrozbou vyjednávací síly zákazníků se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně. Může být buď přímá, nebo nepřímá. Přímá spočívá v dražení či smlouvání o ceně přímo se zákazníkem. Při nepřímé může zákazník začít odebírat méně zboží, anebo může rovnou odejít ke konkurenci. V dnešní době si zákazníci dobře uvědomují, že oni sami ovlivňují ceny komodit. Proto je ze strany prodávajících nutno dbát na to, aby byl jejich produkt unikátní a kvalitní. Hlídat si na trhu množství dostupných substitutů jejich produktů a také zjišťovat informovanost zákazníků o konkurenčních nabídkách (Zikmund, 2011).

1.6.2.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Síla dodavatelů se odvíjí od toho, v jakém odvětví se nachází. Například v potravinářství je téměř nulová, jelikož existuje spousta substitutů či jiných dodavatelů. Naopak ve strojírenství může být velice důležitá. Technologové mohou ovlivnit kvalitu nebo také složení výrobků. Síla dodavatelů se tudíž odvíjí od toho, jak moc je na jejich výrobu zákazník závislý, anebo

jak moc je jejich výrobek unikátní. Je proto potřeba řešit otázku přítomnosti alternativních dodavatelů, míru konkurence mezi dodavateli apod (Zikmund, 2011).

1.6.3 McKinseyho model „7S“

Pomocí tohoto modelu lze analyzovat interní faktory podniku. Používá se při hodnocení infrastruktury, komunikace a spolupráce. Nazývá se modelem „7S“ proto, protože obsahuje 7 faktorů, které je nutno posuzovat (Singh, 2013, s. 43).

1.6.3.1 Strategie

Nesprávná komunikace často vede ke konfliktům mezi zaměstnanci a vedením na pracovišti. Důsledkem toho je snižování celkové „image“ společnosti. Je proto velmi důležité zvolit správnou komunikační strategii abychom zabránili konfliktům a udrželi si výhodu dobré komunikace (Singh, 2013, s. 43).

1.6.3.2 Struktura

Vzhledem k tomu, že většina organizací využívá formálních způsobů komunikace, se často stává, že je nějaká z informací zamlčena. To má za následek nejen nedostatečnou informovanost zaměstnanců, ale také následné pomluvy a neshody mezi pracovníky. Organizační struktura by měla být navržena tak, aby se, pokud možno žádná informace nezamlčela, a aby se nepozměněná dostala až k jejímu příjemci (Singh, 2013, s. 43).

1.6.3.3 Systémy

Pokud chce podnik udržovat správný chod, je třeba zajistit správnou komunikaci. Tomu může napomoci správné fungování vnitropodnikových procesů a postupů. Oproti minulosti se firmy nyní snaží procesy zjednodušit a zmodernizovat pomocí inovací a nových technologií. To vede k celkovému zrychlení těchto procesů a také k rychlejšímu rozhodování (Singh, 2013, s. 43-44).

1.6.3.4 Schopnosti

Je velmi důležité, aby měl personál dobré komunikační schopnosti. Vedoucí by se k zaměstnancům neměl chovat autoritativně ale naopak s respektem. Měl by zaměstnance motivovat a učit je pozitivnímu přístupu. Veškeré problémy by se měly řešit na základě faktů nikoli emocí (Singh, 2013, s. 45).

1.6.3.5 Personál

Vedení by mělo přijímat zaměstnance, kteří již ovládají komunikaci na dobré úrovni. Díky tomu nedochází následně k zamlčení informací a chod podniku je plynulý. Pro správné vykonávání pracovních povinností by měli být zaměstnanci řádně motivováni například zajištěním budoucího karierního růstu, workshopy apod (Singh, 2013, s. 45).

1.6.3.6 Styl

Styl vedení by měl v podniku být více otevřený. Tomu může napomoci více inovativní a přátelské prostředí. Vedení by mělo vytvořit prostředí, kde každý zaměstnanec může otevřeně říci to, co má právě na srdci. Mělo by také motivovat zaměstnance k tomu, aby se zabývali aktuální pracovní situací nikoli předchozími pracovními zkušenostmi (Singh, 2013, s. 45).

1.6.3.7 Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty představují soubor charakteristik, chování a vlastností ve které podnik věří. Tyto hodnoty také zahrnují vizi a poslání společnosti. Často se stává, že pokud má podnik slabé vize a cíle, tak se jeho zaměstnanci často spíše soustředí na své vlastní cíle namísto těch společnosti. Vedení by mělo vytvořit transparentní podnik, ve kterém bude zkušený, sebevědomý, motivovaný a čestný personál (Singh, 2013, s. 44-45).

1.6.4 SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“
(Grasseová, 2012, s. 296)

Jedná se o typ strategické analýzy, stavu firmy či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Hodnotí současný stav organizace tzv. vnitřní prostředí a současný stav okolí tzv. vnější okolí a slouží jako podklad pro formulaci podnikových strategií, cílů a rozvojových směrů (Grasseová, 2012, s. 297; Dyson, 2004; Pickton, 1998).

Tabulka 4: **Matice SWOT** Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011)

<div style="text-align: center;"> Vnitřní faktory Vnější faktory </div>	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitostí	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Příležitosti (O)		
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza současného stavu obsahuje představení společnosti BEL Sýry Česko a.s., která se zabývá výrobou sýrů balených v jednotlivých porcích. Tato kapitola dále obsahuje stručnou charakteristiku získanou z obchodního rejstříku.

2.1 Představení společnosti

Historie Želetavských sýrů sahá až k počátku 19. století, kde pod stejnojmennou značkou vznikaly sýry podle osvědčených receptur vyráběné z kvalitních surovin. Sýry Želetava jsou součástí akciové společnosti BEL Sýry Česko a.s., která patří pod záštitu francouzské firmy Fromageries Bel. Ta se díky svému velmi obsáhlému portfoliu (obsahujícím značky jako například Veselá kráva®, Kiri®, Mini Babybel® či Leerdammer®) prodáváním ve více než 130 zemích světa, dostala mezi nejúspěšnější prodejce mléčných výrobků na světě. Na českém a slovenském trhu společnost BEL Sýry Česko a.s. působí od roku 1995 a v současné době zaměstnává přes 800 lidí v obou státech (BEL Sýry Česko, a.s., 2019; BEL Sýry Česko, 2019).

Společnost je díky klíčovým značkám jakožto Veselá Kráva a Smetanito jedničkou na trhu tavených sýrů v České republice s objemovým průměrem 45 % a hodnotovým podílem 50 %. Mezi další výrobky, které reprezentují sýrárnu ve svých kategoriích patří také sýr Garvais, KIRI (vyráběný unikátní technologií na pomezí tavného a čerstvého sýra) nebo také Mini Babybel (BEL Sýry Česko, a.s., 2019; BEL Sýry Česko, 2019).

„Veselá kráva je mezinárodní značkou skupiny Bel s více než stoletou tradicí. Na českém trhu je jednou z neúspěšnějších a nejoblíbenějších značek sýra, která se dostala do podvědomí českého spotřebitele jako moderní a inovativní.“ (BEL Sýry Česko, a.s., 2019)

Společnost si velice zakládá na kvalitě, jež je jejich priorita číslo jedna. Sýry jsou vyráběné v moderních továrnách odpovídajících všem celosvětovým standardům kvality pro distribuci a výrobu sýrů v rámci Evropské unie. Továrny jsou zároveň certifikovány normou ISO 9001/2000. Dále dbá i na bezpečnost a zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců.

Vkládá investice do automatizace výroby a také se snaží snížit spotřebu vody a tím zároveň snížit dopad na životní prostředí (BEL Sýry Česko, a.s., 2019; BEL Sýry Česko, 2019).

Pro společnost je také velmi důležitá spokojenost zákazníků a obchodních partnerů. Obchodní tým společnosti zajišťuje potřeby obchodních partnerů a také zajišťuje náležitý servis. Společnost sleduje potřeby konzumentů pomocí spotřebitelských výzkumů a následně se jim snaží přizpůsobovat své portfolio (BEL Sýry Česko, a.s., 2019; BEL Sýry Česko, 2019).



Obrázek 3: Sýr Veselá kráva Zdroj: (BEL Sýry Česko, 2019)



Obrázek 2: Sýr Smetanito Zdroj: (BEL Sýry Česko, 2019)

2.1.1 Stručná charakteristika

Tabulka 5: **Stručná charakteristika společnosti** Vlastní zpracování dle (Výpis z obchodního rejstříku, 2019)

Název	BEL Sýry Česko a.s.
Sídlo	Pražská 218, 675 26 Želetava
Datum vzniku a zápisu	1. ledna 1995
Právní forma	Akciová společnost
Identifikační číslo	607 14 603
Předmět podnikání	Mlékárenství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární ředitel	Etienne Lecomte, dat. nar. 30.5.1965 75017 Paříž, Boulevard de Courcelles 112, Francouzská republika Datum vzniku funkce: 30.12.2015
Správní rada	Počet členů: 4 Předseda správní rady: Etienne Lecomte, dat. nar. 30.5.1965 Místopředseda: Bruno Schoch, dat. nar. 22.2.1965; Rodolphe Boivin, dat.nar. 23.12.1970 Člen: William Ian Ledger, dat.nar. 22.6.1967
Akcionář	SICOPA S.A. 92150 Suresnes, Allée de Longchamp 2, Francouzská republika
Akcie	152 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč
Základní kapitál	152 000 000,- Kč Splaceno: 100 %

2.2 Finanční analýza

V této kapitole bakalářské práce budou vkládána reálná data společnosti BEL Sýry Česko a.s. do vzorců z první části. Tato data budou zároveň porovnávána s oborovými průměry z kategorie „Výroba potravinářských výrobků“ získanými z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu a také s doporučenými hodnotami.

2.3 Absolutní ukazatele

Kapitola Absolutní ukazatele obsahuje vertikální a horizontální analýzu aktiv a pasiv spolu s horizontální analýzou výkazu zisku a ztrát.

2.3.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální a vertikální analýza rozvahy je znázorněna ve dvou tabulkách. V těchto tabulkách jsou znázorněny výpočty aktiv a výpočty pasiv. Dále jsou v této kapitole znázorněny dva grafy, kde je znázorněn poměr oběžného a dlouhodobého majetku na celkových aktivech a dále poměr vlastního kapitálu a cizích zdrojů na celkových pasivech.

Tabulka 6: **Horizontální analýza aktiv a pasiv** Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Horizontální analýza aktiv a pasiv (absolutní a relativní změna)								
AKTIVA Ukazatel (tis. Kč)	2013- 2014	%	2014- 2015	%	2015- 2016	%	2016- 2017	%
Aktiva celkem	-66 908	-15,8	20 530	5,74	7 444	1,97	-53 449	-13,87
Dlouhodobý majetek	-12 824	-10,8	-7 380	-6,99	-12 470	- 12,71	-4 398	-5,17
Dlouhodobý nehmotný majetek	-13 096	-25,8	-12 066	-32,05	-11 176	- 43,70	-7 783	-54,06
Dlouhodobý hmotný majetek	272	0,40	4 686	6,90	-1 294	-1,78	3 385	4,75
Oběžný majetek	-54 184	-17,8	26 772	10,67	21 215	7,64	-49 60	-16,60
Zásoby	-3 000	-6,33	2 868	6,45	-8 935	- 18,89	14 496	37,79
Dlouhodobé pohledávky	51	188	-60	-76,92	1	5,55	300	1578,9 4
Krátkodobé pohledávky	-52 224	-22,8	39 444	22,34	27 390	12,68	-63 57	-26,12
Finanční účty	989	3,44	-15 480	-52,19	2 759	19,45	-824	-4,86
PASIVA	0		0		0		0	
Pasiva celkem	-66 908	-15,8	20 530	5,74	7 444	1,97	-53 449	-13,87
Vlastní kapitál	14 895	11,08	29 837	19,98	7 033	3,92	-33 177	-17,82
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	1 027	23,06	745	13,59	-6 225	-100	0	0
Výsledek hospodaření min. let	19 525	-45,8	14 150	-61,28	8 937	-100	0	0
Výsledek hospodaření za účet. Období	-5 657	-27,5	14 942	100,31	4 321	14,48	-33 177	- 97,128 1
Závazky	-81 803	-28,2	-9 307	-4,47	411	0,20	-20 272	-10,19
Rezervy	2 143	29,52	284	3,02	1 867	19,27	413	3,57
Dlouhodobé závazky	-1 984	-38,7	-794	-25,25	-1 799	- 76,55	-310	-56,26
Krátkodobé závazky	-81 962	-29,6	-8 797	-4,50	343	0,18	-20 375	-10,90

Z tabulky lze vyčíst, že za celé sledované období došlo mezi léty 2013, 2014, 2016 a 2017 obecně k poklesu všech hodnot. V ostatních sledovaných došlo naopak k mírnému nárůstu. Tento trend se odráží v podstatě u všech ukazatelů rozvahy. Celková aktiva klesla mezi léty 2013–2014 a 2016–2017 o 15,8 %, respektive o 13,87 %. Došlo k poklesu jak dlouhodobého, tak i oběžného majetku. Tento pokles mohl být způsoben nákupem nových

strojů do výroby, nového softwaru či vybavení. Jediné dlouhodobé pohledávky se tohoto trendu nedrží a až na období mezi rokem 2014 a 2015 zaznamenaly pokaždé nárůst. Z pohledu pasiv zaznamenával vlastní kapitál meziroční nárůst hodnot až do období mezi rokem 2016 a 2017, kde poklesl o 17,82 %. Závazky až na období 2015-2016 rok od roku klesaly. Z nichž naopak rezervy každým rokem stoupaly.

Tabulka 7: **Vertikální analýza aktiv a pasiv** Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Vertikální analýza aktiv a pasiv (%)					
AKTIVA Ukazatel (tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	27,89	29,54	25,97	22,23	24,49
Dlouhodobý nehmotný majetek	11,96	10,54	6,77	3,73	1,99
Dlouhodobý hmotný majetek	15,93	19	19,20	18,49	22,49
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Oběžný majetek	71,89	70,2	73,47	77,559	75,10
Zásoby	11,18	12,44	12,52	9,959	15,94
Dlouhodobé pohledávky	0,006	0,02	0,0047	0,0049	0,096
Krátkodobé pohledávky	53,94	49,43	57,19	63,20	54,21
Finanční účty	6,76	8,31	3,76	4,40	4,86
PASIVA					
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	31,69	41,8	47,43	48,34	46,13
Základní kapitál	35,85	42,56	40,25	39,47	45,83
Fondy ze zisku	1,05	1,53	1,65	0	0
Výsledek hospodaření z minulých let	-10,05	-6,47	-2,37	0	0
Výsledek hospodaření za účet. Období	0,050	4,171	7,900	8,869	0,295
Závazky	68,31	58,2	52,57	51,66	53,87
Rezervy	1,71	2,63	2,57	3,0002	3,61
Dlouhodobé závazky	1,21	0,88	0,62	0,14	0,072
Krátkodobé závazky	65,38	54,68	49,38	48,52	50,19

Dlouhodobý majetek má během sledovaných let mírně klesavou tendenci. Tvoří průměrně 25 % celkových aktiv společnosti. Společnost nedisponuje žádným dlouhodobým finančním majetkem, a proto je celkový dlouhodobý majetek tvořen pouze z hmotného a nehmotného. Zpočátku je tvořen hodnotami v podobném poměru nicméně od roku 2015 je dlouhodobý

majetek tvořen z drtivé většiny majetkem hmotným. Oběžná aktiva tvoří 70–77% podíl z celkových aktiv. Z nichž nejvyššími částkami disponují krátkodobé pohledávky a to okolo 50 %. Pasiva jsou tvořena v průměru z 43 % vlastním kapitálem. Kapitál má rok od roku vyšší hodnoty. Jeho největší část tvoří základní kapitál. Dále je zde uvedeno kolik procent z celkových pasiv tvoří výsledek hospodaření z minulých let. Závazky tvoří v průměru 57 % celkových pasiv společnosti. V nichž největší část zastupují krátkodobé závazky.

2.4 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou vypočítány podle vzorců uvedených v kapitole 1.3. Pomocí výpočtů je zde znázorněn vývoj čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Hodnoty ukazatelů jsou znázorněny v jednotlivých tabulkách a následně i na grafu.

2.4.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál má významný vliv na platební schopnost podniku. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. ČPK slouží nejčastěji ke krytí neplánovaných výdajů společnosti (Knápková, 2013, s. 83).

Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál (Vlastní zpracování)

Čistý pracovní kapitál					
	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	27 627	55 405	90 974	111 846	82 620

Z tabulky je vidno, že mají hodnoty čistého pracovního kapitálu za všechny sledované roky kladnou hodnotu. Znamená to tedy, že společnost je likvidní a je také schopna krýt značně velké množství neplánovaných výdajů. Pokud sledujeme vývoj hodnot podle uplynulých let je zřejmé, že se společnost snaží neustále své hodnoty zvyšovat nicméně konkrétně

v posledním roce měla firma více závazků, a proto je částka pro krytí neplánovaných výdajů o něco menší.

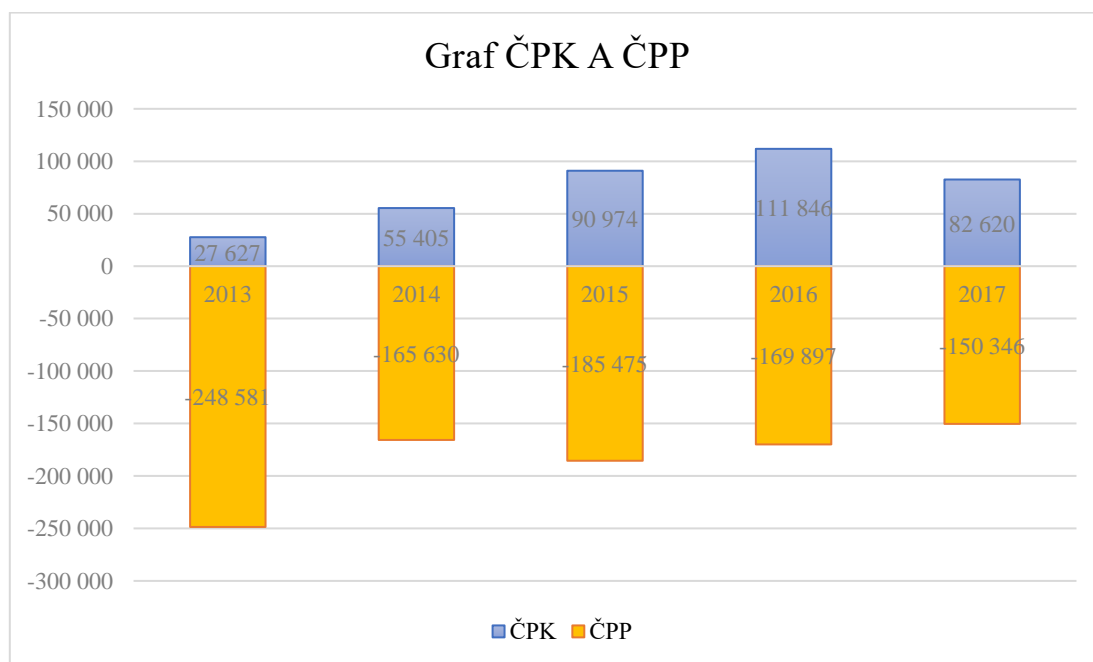
2.4.2 Čisté pohotové prostředky

Hodnoty čistých pohotových prostředků znázorňují nejvyšší stupeň likvidity, jelikož jsou do výpočtů zahrnuty i pohotové peněžní prostředky (Knápková, 2013, s. 84).

Tabulka 9: Čisté pohotové prostředky (Vlastní zpracování)

Čisté pohotové prostředky					
	2013	2014	2015	2016	2017
ČPP	-248 581	-165 630	-185 475	-169 897	-150 346

Všechny hodnoty čistých pohotových prostředků jsou záporné. Znamená to, že firma není okamžitě likvidní a není tudíž schopna okamžitě uhradit všechny svoje závazky. Nicméně vzhledem ke klesajícímu trendu se dá říci, že se firma snaží o to, aby mohla co nejvíce svých závazků okamžitě splatit.



Obrázek 4: Graf ČPK A ČPM (Vlastní zpracování)

2.5 Poměrové ukazatele

Kapitola poměrové ukazatele obsahuje výpočty rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Podstatou těchto ukazatelů je to, že dávají do poměrů různé položky rozvahy s položkami z výkazu zisků a ztrát. Vypočítané hodnoty jsou znázorněny v tabulkách společně s oborovými průměry a jsou následně srovnávány i s doporučenými hodnotami (Knápková, 2013, s. 84).

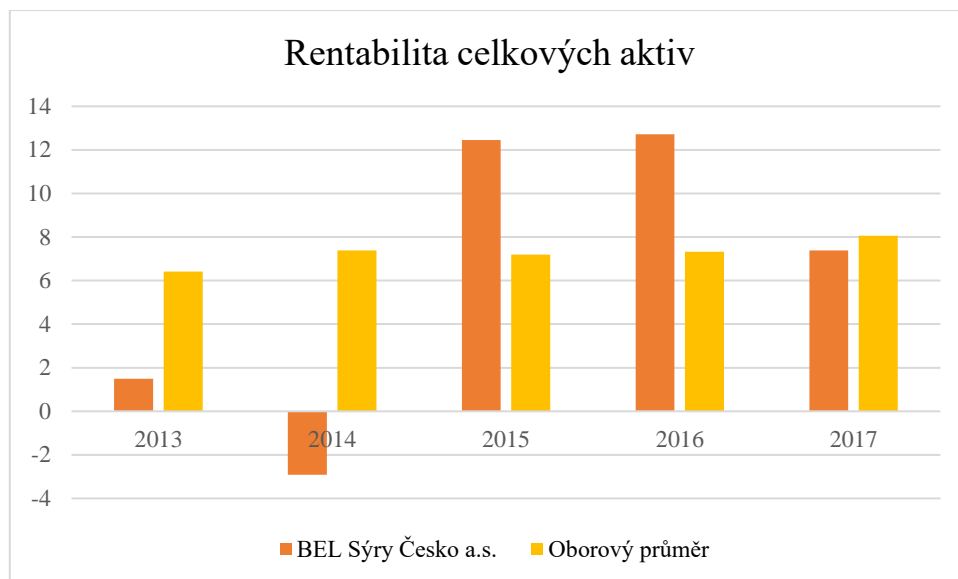
2.5.1 Rentabilita

V této kapitole je vypočtena rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu a také rentabilita celkových tržeb vybrané společnosti. Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, kolik jednotlivé složky rozvahy přináší společnosti zisku. Vypočtené hodnoty jsou následně porovnávány s oborovými průměry, které byly vypočteny z hodnot uvedených na stránkách ministerstva průmyslu a obchodu a jsou následně zobrazeny i pomocí grafů. (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019).

2.5.1.1 ROA

Tabulka 10: **Rentabilita celkových aktiv** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	ROA (%)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	1,49	-2,921	12,46	12,72	7,39
Oborový průměr	6,42	7,38	7,19	7,32	8,06



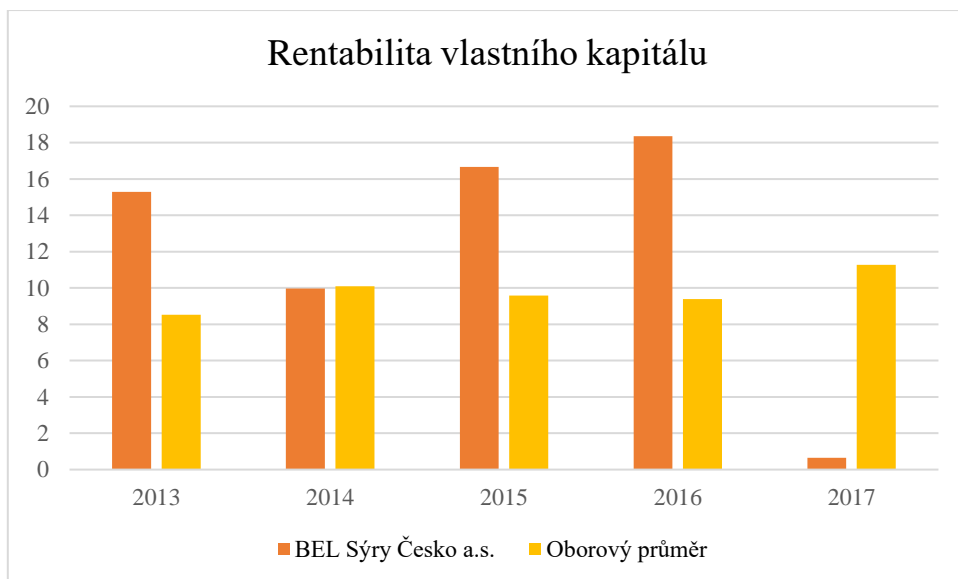
Obrázek 5: **Graf rentability celkových aktiv**

Rentabilita celkových aktiv se zpočátku pohybovala výrazně pod hranicí oborových průměrů. Dokonce se v roce 2014 dostala i do minusové hodnoty, a to konkrétně na -2,92 %. Bylo to zapříčiněno záporným provozním výsledkem hospodaření. Nicméně v následujících letech 2015 a 2016 se hodnoty ROA dostaly naopak ještě nad hodnoty oborové, jelikož dosáhly hodnot 12,46 % a 17,72 %. V posledním roce se společnost se svojí hodnotou 7,39 % dostala mírně pod oborovou hodnotu.

2.5.1.2 ROE

Tabulka 11: **Rentabilita vlastního kapitálu** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	ROE (%)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	15,3	9,98	16,66	18,35	0,641
Oborový průměr	8,52	10,1	9,59	9,39	11,28



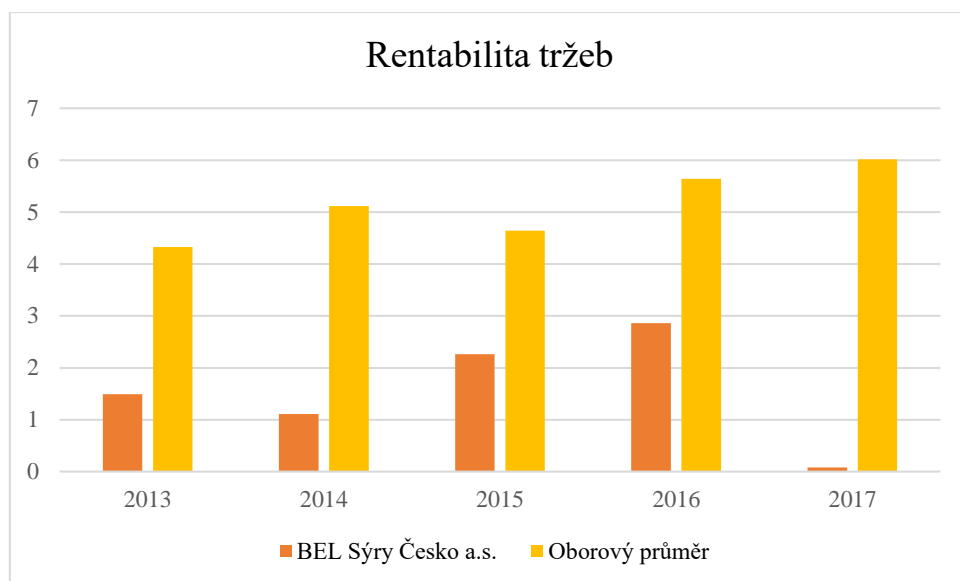
Obrázek 6: **Graf rentability vlastního kapitálu** (Vlastní zpracování)

Hodnoty rentability vloženého kapitálu se během sledovaného období pohybují v rozmezí 9–19 %, nicméně opět v posledním sledovaném roce došlo k poklesu až na hodnotu 0,6 %. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2016, kdy společnost dosáhla 18,35% rentability. To znamená, že z jedné vložené koruny získá investor 18,35 % zisku. Pokud porovnáme hodnoty s oborovými průměry tak zjistíme, že téměř ve všech letech (vyjma roku 2017) se společnost dostala na podstatně vyšší hodnotu.

2.5.1.3 ROS

Tabulka 12: **Rentabilita tržeb** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	ROS (%)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	1,49	1,11	2,262	2,863	0,082
Oborový průměr	4,33	5,12	4,64	5,64	6,02



Obrázek 7: **Graf rentability tržeb** (Vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb se u společnosti BEL Sýry Česko a.s. pohybuje v rozmezí 0–3 % za sledované období. Nejvyšší rentability dosáhla společnost v roce 2016, kdy dosáhla zisku 2,863 %. Naopak nejnižší hodnota byla zjištěna opět za rok 2017, kdy dosáhla zisku pouze 0,082 %. V porovnání s oborovými průměry dosáhla sledovaná firma v průměru o 3 % nižších hodnot.

2.5.2 Aktivita

V této kapitole jsou vypočítány ukazatele aktivity, které vyjadřují vázanost složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Zároveň udávají, jak dobře je společnost schopna využívat investované finanční prostředky. Mezi tyto ukazatele patří vázanost celkových aktiv, obrat celkových aktiv, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a závazků. V následujících tabulkách jsou vyobrazeny vypočtené hodnoty sledované společnosti a hodnoty oborových průměrů pro porovnání (Růčková, 2015, s. 67).

2.5.2.1 Vázanost celkových aktiv

Tabulka 13: **Vázanost celkových aktiv** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	Vázanost celkových aktiv				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	0,31	0,27	0,29	0,32	0,28
Oborový průměr	1,48	1,44	1,54	1,41	1,33

Oborové hodnoty vázanosti celkových aktiv se pohybují v rozmezí mezi 1,33 a 1,54. Společnost za sledované období dosáhla hodnot mezi 0,27 a 0,32 tedy oproti sledovanému oborovému průměru o jednu jednotku méně. Znamená to, že podnik je velice dobře produkčně efektivní a může poměrně snadno expandovat bez nutnosti zvýšení finančních zdrojů.

2.5.2.2 Obrat celkových aktiv

Tabulka 14: **Obrat celkových aktiv** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	Obrat celkových aktiv (krát)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	3,25	3,77	3,49	3,09	3,61
Oborový průměr	1,48	1,44	1,54	1,41	1,33

Literatura uvádí, že doporučené hodnoty obratu celkových aktiv se pohybuje v rozmezí mezi 1,6 až 3 obrátkami za rok. Hodnota se ale liší podle oblasti výroby, kde se přihlíží na oborový průměr (Rejnuš, 2014, s. 277). Oborový průměr je za jednotlivé roky uveden v tabulce. Společnost BEL Sýry Česko a.s. disponuje počtem obrátek mezi 3,09 až 3,77 což je v průměru o 2 obrátky více než počet daný oborovým průměrem.

2.5.2.3 Obrat zásob

Tabulka 15: **Obrat zásob** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	Obrat zásob (krát)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	29,1	30,3	27,89	31,11	22,65
Oborový průměr	9,13	8,9	9,27	8,31	8,86

Obecně nelze říci jaká je doporučená hodnota obratu zásob, jelikož se hodnoty liší podle odvětví. Hodnoty společnosti jsou proto porovnány s oborovým průměrem, který se drží v průměru okolo 9 „otáček“ za rok. Znamená to, že každá položka zásob se za rok 9krát prodá a znovu naskladní. Hodnoty obratu zásob se u sledované společnosti pohybují v rozmezí mezi 22,65 a 31,11 což je oproti oborovému průměru podstatně výše. Znamená to, že společnost rychle prodá své zásoby a je proto likvidní.

2.5.2.4 Doba obratu zásob

Tabulka 16: **Doba obratu zásob** (Vlastní zpracování)

	Doba obratu zásob (dny)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	12,4	11,9	12,91	11,57	15,89

Doba obratu zásob udává dobu (průměrný počet dnů), po jakou jsou v podniku vázány zásoby do doby jejich prodeje či spotřeby. Společnost si drží tuto dobu mezi 11 až 13 dnů. Jedinou nepatrnou výjimkou je rok 2017, ve kterém dosáhla hodnoty 15,89 (Knápková, 2017, s. 108).

2.5.2.5 Doba obratu pohledávek

Tabulka 17: **Doba obratu pohledávek** (Vlastní zpracování)

	Doba obratu pohledávek (dny)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	56,04	46,01	44,73	50,89	43,24

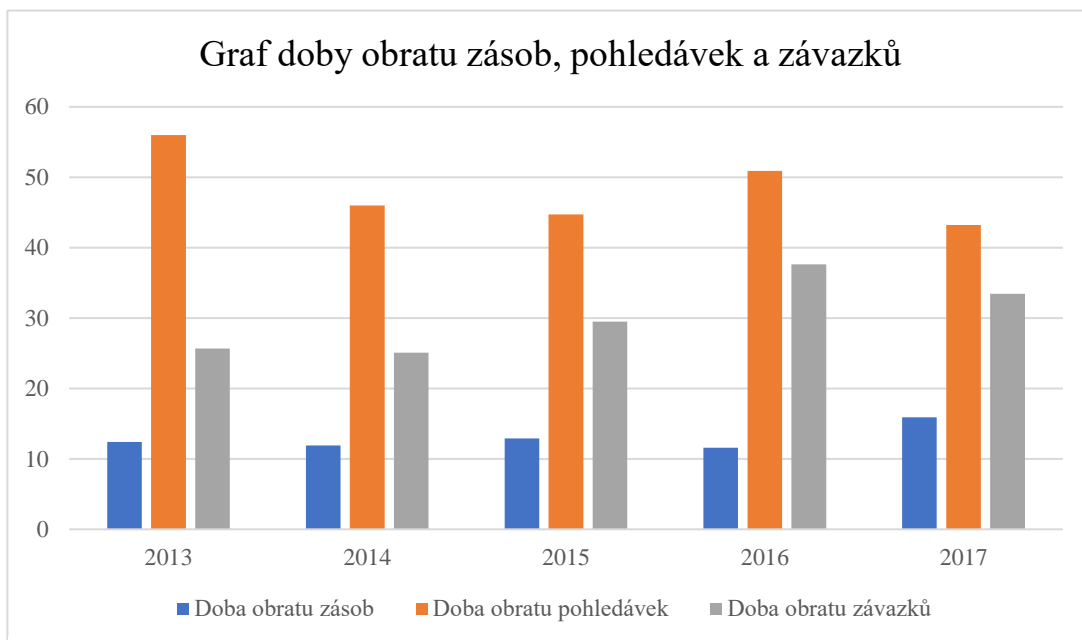
Doba obratu pohledávek vyjadřuje čas, který uplyne mezi okamžikem prodeje na obchodní úvěr a uhrazením pohledávky. Tato doba by neměla být příliš dlouho, aby nenastala nutnost potřeby úvěrů a tím ke zvýšení nákladů. V roce 2013 dosáhla společnost hodnoty 56 dnů což byla zároveň i nejvyšší hodnota za celé sledované období. V následujících letech se hodnoty ustálily mezi 43 až 50 dny (Knápková, 2017, s. 108).

2.5.2.6 Doba obratu závazků

Tabulka 18: **Doba obratu závazků** (Vlastní zpracování)

	Doba obratu závazků (dny)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	25,68	25,09	29,49	37,64	33,47

Doba obratu závazků určuje dobu mezi vznikem závazku a dobou jeho úhrady. Hodnota doby obratu závazků by měla být kratší, nebo alespoň stejná jako hodnota doby obratu pohledávek. Z tabulky je zřejmé, že hodnoty doby obratu závazků jsou v průměru o polovinu kratší než u pohledávek. Znamená to, že společnost není schopná platit svoje závazky z inkasa obdržených pohledávek což je pro ni velice nevýhodné (Knápková, 2017, s. 109)



Obrázek 8: **Graf doby obratu zásob, pohledávek a závazků** (Vlastní zpracování)

2.5.3 Zadluženost

Kapitola o zadluženosti se zabývá financováním aktiv z vlastních nebo cizích zdrojů. Mezi ukazatele, které zde byly použité, patří celková zadluženost, koeficient samofinancování a úrokové krytí. Vypočítané hodnoty jsou znázorněny v tabulkách společně s oborovými průměry a jsou následně srovnávány i s doporučenými hodnotami.

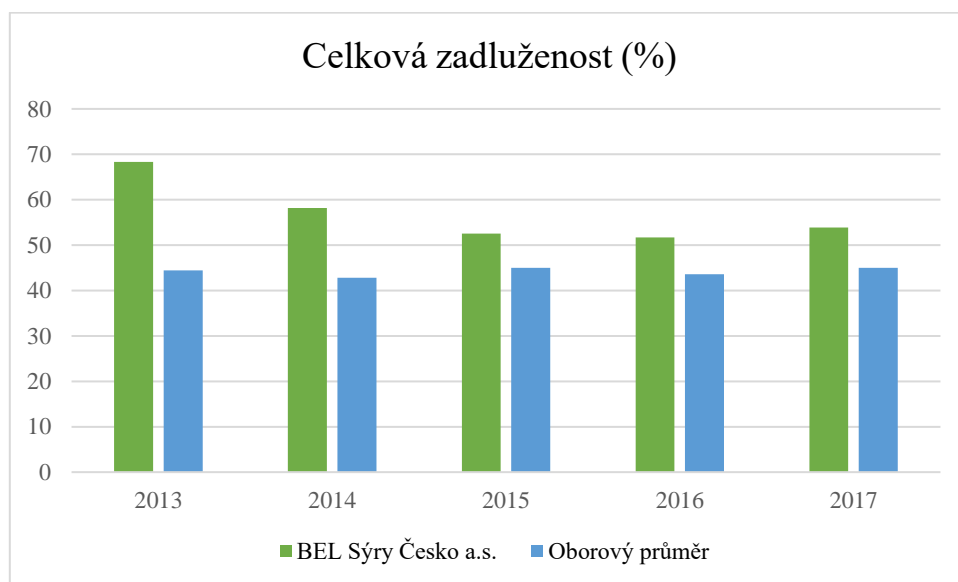
2.5.3.1 Celková zadluženost

Udává, do jaké míry je majetek podniku financován cizími zdroji věřitelů (Knápková, 2017, s. 88).

Tabulka 19: **Celková zadluženost** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	Celková zadluženost (%)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	68,31	58,2	52,57	51,65	53,87
Oborový průměr	44,42	42,8	45	43,6	45

Vypočtené hodnoty společnosti BEL Sýry Česko a.s. se pohybují v průměru o 10 % nad hranicí oborového průměru za všechny sledované roky. Celková zadluženost by se podle doporučených hodnot měla pohybovat okolo 50 %. Dá se proto říci, že firma zastává vhodný poměr financování cizími zdroji (Knápková, 2017, s. 88).



Obrázek 9: **Graf celkové zadluženosti** (Vlastní zpracování)

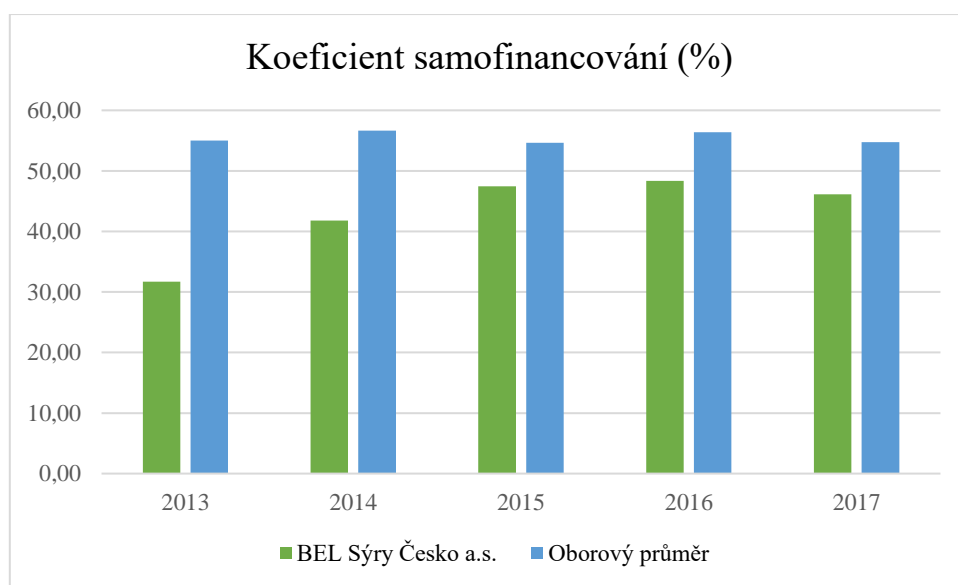
2.5.3.2 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování vyjadřuje poměr vlastního kapitálu ku celkovým aktivům, tj. do jaké míry je majetek financován vlastními zdroji (Růčková, 2015, s. 65).

Tabulka 20: **Koeficient samofinancování** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

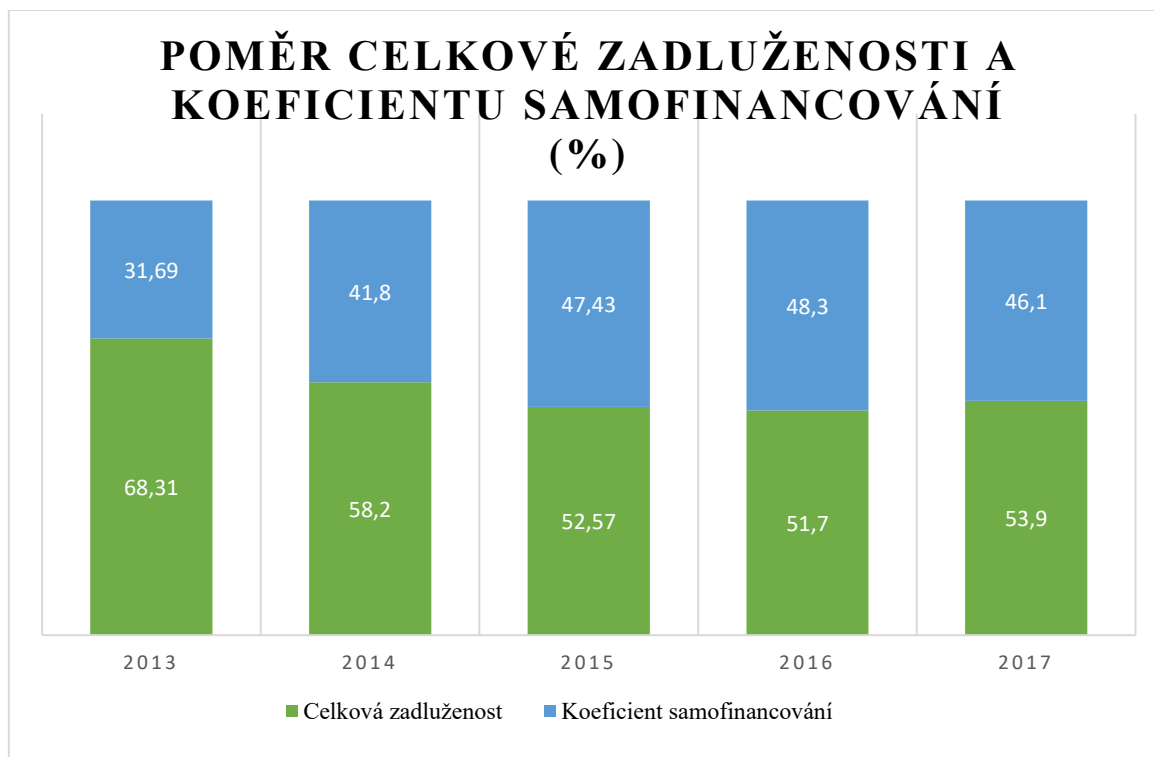
	Koeficient samofinancování (%)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	31,69	41,80	47,43	48,34	46,12
Oborový průměr	55	56,6	54,66	56,4	54,7

Z výsledků uvedených v tabulce je zřejmé, že se společnost během sledovaného období pohybovala asi o 10 % níže oproti hodnotám oborových průměrů. Nicméně kromě roku 2013, kdy dosáhla koeficientu 31,69 %, se vždy pohybovala v hodnotách blízkých těm doporučeným a to okolo 50 %.



Obrázek 10: **Graf koeficientu samofinancování** (Vlastní zpracování)

V následujícím grafu je znázorněn poměr mezi celkovou zadlužeností a koeficientem samofinancování.



Obrázek 11: Graf poměru celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování (Vlastní zpracování)

2.5.3.3 Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát podnik, poté co uhradí veškeré náklady související s produktivní činností, je schopen krýt úroky z cizího kapitálu (Scholleová, 2017, s. 183).

Tabulka 21: Úrokové krytí (Vlastní zpracování)

	Úrokové krytí (krát)				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	3,74	-14,82	723,69	2130,43	721,82

Jako minimální hranice úrokového krytí se udává číslo 3 neboli 3krát. Této hranici se firma přiblížila v roce 2013 kdy dosáhla hodnoty 3,74krát. V dalším roce (2014) ovšem kvůli zápornému provoznímu výsledku hospodaření klesla na hodnotu -14,8krát. Ovšem v nastávajících letech se opět díky vysokému provoznímu výsledku hospodaření a nízkým

nákladovým úrokům dostala na příznivé a poměrně vysoké kladné hodnoty (Růčková, 2015, s. 65).

2.5.4 Likvidita

Jako likvidita je považována schopnost podniku uhradit včas své závazky. V této části budou popsány tři typy likvidity a to okamžitá, pohotová a běžná. Vypočtené hodnoty budou následně porovnány s doporučenými hodnotami a oborovými průměry (Růčková, 2015, s. 54).

2.5.4.1 Okamžitá likvidita

Tabulka 22: **Okamžitá likvidita** (Vlastní zpracování)

	Okamžitá likvidita				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	0,10	0,15	0,07	0,09	0,09
Oborový průměr	0,14	0,16	0,16	0,18	0,16

Podle vypočítaných hodnot zapsaných v tabulce je zřejmé, že za všechna měřená období dosáhla společnost menších hodnot než oborových. Nicméně do roku 2015 měla hodnoty jim téměř identické. Doporučené hodnoty okamžité likvidity se pohybují mezi 0,2 až 0,5. Společnost tedy nedosahuje ani na spodní hranici těchto doporučených hodnot (Růčková, 2015, s. 55).

2.5.4.2 Pohotová likvidita

Tabulka 23: **Pohotová likvidita** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	Pohotová likvidita				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	0,92	1,06	1,23	1,39	1,18
Oborový průměr	1,06	1,11	0,98	0,87	0,85

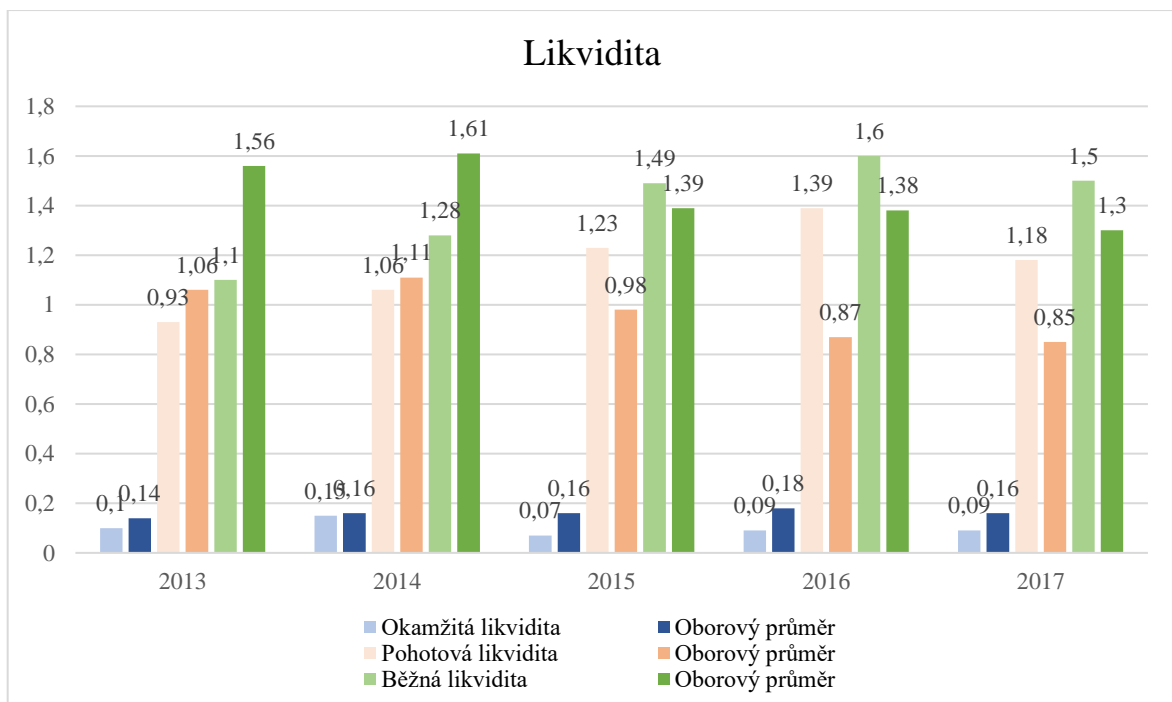
Hodnoty pozorované společnosti se pohybují okolo jedné. Stejně tak i hodnoty oborových průměrů. Doporučené hodnoty pro tento ukazatel jsou v rozmezí mezi 1 a 1,5 proto se dá konstatovat, že má společnost téměř ideální hodnoty pohotové likvidity (Růčková, 2015, s. 56).

2.5.4.3 Běžná likvidita

Tabulka 24: **Běžná likvidita** Vlastní zpracování dle (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019; Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019)

	Běžná likvidita				
	2013	2014	2015	2016	2017
BEL Sýry Česko a.s.	1,09	1,28	1,488	1,59	1,49
Oborový průměr	1,56	1,61	1,39	1,38	1,3

Ukazatele běžné likvidity byly do roku 2014 menší než oborové nicméně pouze o čtyři desetiny. Od roku 2015 jsou hodnoty běžné likvidity společnosti vyšší než oborové. Doporučené hodnoty pro běžnou likviditu jsou v rozmezí mezi 1,8 až 2,5 nicméně udává se, že hodnota 1,5 je pro průmyslové podniky ještě akceptovatelná. Z vypočítaných hodnot lze konstatovat, že se společnost od roku 2015 pohybuje v doporučeném rozmezí. V roce 2013 se běžná likvidita společnosti dostala téměř ke kritické hodnotě a to 1,1 kdy není možno závazky hradit z oběžných aktiv a je proto nutno použít dlouhodobé zdroje (Ukazatele likvidity, 2010; Růčková, 2015).



Obrázek 12: **Graf okamžité, pohotové a běžné likvidity** (Vlastní zpracování)

2.6 Soustavy ukazatelů

Tato kapitola obsahuje soustavy ukazatelů, mezi které patří Kralickův quick test, index IN05, Grünwaldův index bonity a Taflerův bankrotní model.

2.6.1 Kralickův rychlý test

Tabulka 25: **Kralickův rychlý test** (Vlastní zpracování)

Kralickův rychlý test					
	2013	2014	2015	2016	2017
Kvóta vlastního kapitálu (%)	31,69	41,80	47,43	48,34	46,12
doba splácení dluhu z CF (rok)	4,31	1,8	4,36	3,46	-8,22
CF V % Tržeb (%)	2,08	2,2	1,07	1,4	1,35
Rentabilita celkového kapitálu (ROA) (%)	4,85	4,17	7,901	8,87	0,296

Kvóta vlastního kapitálu se za sledované období pohybuje v průměru na 43% úrovni. Podle hodnotící tabulky Kralickova testu viz výše spadá tato hodnota do skupiny „Výborný“ což predikuje dobrou finanční stabilitu a kapitálovou sílu firmy. Hodnota doby splácení dluhů z CF se u sledované společnosti pohybuje okolo 3,4 let což se dá podle hodnotící tabulky popsat jako „velmi dobré“. V roce 2017 je výsledná hodnota záporná což znamená, že si společnost mohla předplatit své dluhy dopředu. Hodnoty CF v procentech z tržeb se pohybují v rozmezí mezi 1,07 až 2,2. Jsou proto následně zařazeny do skupiny „špatné“. Hodnoty ROA se první dva sledované roky pohybují okolo 4,5 %, což spadá do skupiny „špatné“. Následující dva roky se pohybují okolo 8,4 %. Díky tomu se dají nazvat jako „dobré“, nicméně v posledním sledovaném roce opět klesly, a to až na hodnotu 0,29 % což znamená, že hrozí tzv. „ohrožen v insolventci“.

2.6.2 Index IN05

Tabulka 26: **Index IN05** (Vlastní zpracování)

Index IN05					
	2013	2014	2015	2016	2017
A	1,46	1,72	1,90	1,94	1,86
B	3,74	-14,82	723,69	2130,43	721,82
C	0,02	-0,03	0,13	0,13	0,07
D	0,13	0,26	0,18	0,17	0,16
E	1,1	1,28	1,49	1,59	1,49
Index IN05	0,53	-0,31	29,86	86,15	29,58

Během sledovaného období se hodnoty indexu IN05 nejprve držely na velice nízkých úrovních. V prvních dvou letech se díky výsledkům okolo 0,5 a také dokonce i záporným dá předpovědět ohrožení vážnými finančními problémy. Naopak od roku 2015 se hodnoty rapidně zvýšily, a proto se dá následně předpokládat dobrá finanční situace společnosti.

2.6.3 Grünwaldův index bonity

Tabulka 27: Grünwaldův index bonity (Vlastní zpracování)

Grünwaldův index bonity					
	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	8,52	10,1	9,59	9,39	11,28
ROA	6,42	7,38	7,19	7,32	8,06
PPL	0,92	1,06	1,23	1,30	1
KZPK	0,58	1,25	1,92	2,92	1,56
DSD	6,80	5,44	3,88	3,48	10,06
ÚK	3,74	-14,82	723,69	2130,43	721,82
GIB	4,29	2,48	51,03	144,84	54,23

Hodnoty Grünwaldova indexu bonity, jež popisuje finanční zdraví společnosti, se v prvních dvou letech pohybují na 4,29 a 2,47 úrovni. V následujících třech letech se hodnoty zvýšily až na hodnoty 51,01; 144,8 a 54,2 díky kterým můžeme zhodnotit, že má společnost velmi dobré finanční zdraví.

2.6.4 Taflerův bankrotní model

Tabulka 28: Taflerův bankrotní model (Vlastní zpracování)

Taflerův bankrotní model					
	2013	2014	2015	2016	2017
R1	0,09	0,09	0,19	0,21	0,01
R2	1,05	1,20	1,39	1,50	1,39
R3	0,65	0,55	0,49	0,49	0,50
R4	3,25	3,77	3,49	3,09	3,61
T	0,82	0,91	0,93	0,89	0,86

Taflerův bankrotní model znázorňuje, s jak velikou pravděpodobností směřuje společnost k bankrotu. Z výsledků uvedených v tabulce lze konstatovat, že za sledované období se společnost BEL Sýry Česko a.s. pohybovala v rozmezí mezi hodnotami 0,8 až 0,93. Hranice velké šance bankrotu je do 0,3 což znamená, že sledovaná společnost má velmi malou pravděpodobnost, že by mohla zbankrotovat.

2.7 Analýza okolí podniku

Tato kapitola je zaměřena na analýzu okolí podniku pomocí PESTLE analýzy, Porterova modelu pěti sil, modelu „7S“ a SWOT analýzy.

2.8 PESTLE Analýza

V této kapitole je pomocí šesti faktorů (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní a Ekologické) popsáno vnější okolí společnosti.

2.8.1.1 Politické faktory

V současné době jsou podnikatelé a s nimi i jejich společnosti pod přísným dohledem státu. Přibýly nové povinnosti, jako například systém EET, monitorují se všechny činnosti související s podnikem. Vzhledem k současnému premiéru vlády je situace v zemi ještě náročnější. Přibývá spoustu zemědělských a potravinářských podniků, které patří jednomu člověku, což vytváří velmi silnou konkurenci na trhu.

2.8.1.2 Ekonomické faktory

K 31.12.2017 činí průměrná mzda v kraji Vysočina 28 339Kč. V porovnání s rokem 2013, kdy průměrná mzda činila 23 234Kč, se zvýšila o 5105Kč. Tento nárůst je způsoben tím, že hospodářství v České republice je ve fázi růstu. Také je nedostatek pracovníků, proto musí společnosti nabízet vyšší platové ohodnocení. Míra inflace v roce 2013 činila 4,9 %. V dalších letech 2 %, -1,1 %, -0,9 % a nakonec v roce 2017 5,2 %. V roce 2013 byla míra HDP pro kraj vysočina 167 216 milionů korun. Během sledovaných let se zvyšovala až na hodnotu 199 430 milionů korun v roce 2017 (Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy - mezikrajské srovnání, 2019; Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích, 2019),.

2.8.1.3 Sociální faktory

Společnost BEL Sýry s.r.o. se nachází v Želetavě, která leží v kraji Vysočina. Počet obyvatel k 31.12.2017 v kraji Vysočina činí 508 916. Pokud jej srovnáme s počtem obyvatel na začátku sledovaného období, kdy hodnota činila 510 209 obyvatel, zjistíme úbytek o 1293 obyvatel. Počet obyvatel od 0-14 let a od 65let a více se zvýšil. Oproti tomu počet obyvatel mezi léty 15–64 se snížil. Průměrný věk stoupl z 41,6 v roce 2013 na 42,6 v roce 2017. Pracovní pozice zastávají proto častěji starší lidé, kteří se musí častěji školit, a proto nejsou pro firmu ekonomicky tak výhodní jako mladší pracovníci (Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání, 2019).

2.8.1.4 Technologické faktory

Společnosti, které jsou na stejné úrovni jako BEL sýry s.r.o., si mohou dovolit investici do nejlepšího technologického vybavení svých závodů. Stav a aktuálnost zařízení se velkou měrou podílí na výsledném produktu a také na vyrobeném množství. Pro každý provoz se zpracovává detailní plán, ve kterém jsou zahrnuty veškeré kroky probíhající ve výrobě včetně příjmu zboží, skladování, samotné výroby, expedici a čištění a sanitaci.

Diagram výrobního procesu detailně popisuje veškeré kroky, které vedou k finálnímu výrobku. Samotná výrobní hala podléhá přísným požadavkům na zabezpečení, vybavení, hygienu, ale i prostory pro zaměstnance, šatny a denní místnosti (Povinnosti provozovatelů potravinářských podniků (PPP) při uvádění na trh potravin pro specifické skupiny populace, 2018; Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, 1997).

2.8.1.5 Legislativní faktory

Potravinové právo je v Evropské unii, potažmo v České republice, na vysoké úrovni. Požadavky na provozovatel potravinářských podniků jsou velmi striktní. Každý podnik, který chce dodávat své výrobky na trh Evropského společenství, musí mít zavedený systém kritických a kontrolních bodů (HACCP – Hazard Analysis Critical and Control Points). Dále je zapotřebí vyhovět požadavkům, které jsou kontrolovány při státních

auditech. Konkrétní odběratelé potravin vyžadují nejvyšší kvalitu, i proto mají ve svých požadavcích certifikace na systémy jako jsou FSI, BRC, ISO a jiné normy. Nejprísněji je ošetřeno dodávání privátních značek řetězců, neboť při jakémkoli náznaku nevyhovujícího produktu je zároveň ohroženo jméno celého řetězce. Tlak na certifikace dle konkrétních standardů je ze strany odběratelů ve vzestupné tendenci (Vyhláška ministerstva zemědělství o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby, 1998; Regulation (EU) No 1308/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products and repealing Council Regulations (EEC) No 922/72, (EEC) No 234/79, (EC) No 1037/2001 and (EC) No 1234/2007, 2013; Regulation (EC) No 882/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on official controls performed to ensure the verification of compliance with feed and food law, animal health and animal welfare rules, 2004; Mezinárodní standardy řízení bezpečnosti potravin - BRC FOOD / IFS FOOD, 2019).

2.8.1.6 Ekologické faktory

Ekologické faktory jsou v dnešní době celosvětově velmi častým tématem jak u velkých či malých společností, tak i u velké části obyvatelstva. Lidé přechází na vegetariánskou nebo veganskou stravu, požadují produkty v BIO kvalitě, a díky tomu kladou na ekologii veliký důraz. Společnost se snaží redukovat množství použité vody při výrobě. Od roku 2018 snížili množství používané vody o 38 %. Dále se snaží co nejvíce redukovat množství energie a také pomocí optimalizace dodávkového řetězce redukovat množství emisí skleníkového efektu (ENVIRONMENTAL EFFICIENCY, 2019).

2.8.2 Porterova analýza pěti sil

V této části je zpracována Porterova analýza pěti sil, která zkoumá konkurenční prostředí společnosti.

2.8.2.1 Hrozba silné rivalryity

Jelikož jsou kvalitní potravinové výrobky na trhu velice žádané, je i poptávka po produktech společnosti vysoká. V České republice se nachází velké množství konkurenčních firem. Jedná se jak o větší společnosti, jako například Madeta, Olma, Kunín a podobně, které jsou pro společnost BEL Sýry Česko a.s. hlavními rivaly na Českém trhu, tak i o společnosti výrazně menší. Ty se zajímají především o lokální prodej a nepředstavují pro BEL tak velkou hrozbu. Společnost je napojena na velké řetězce po celé Evropě, a proto je konkurenčně na výhodnější pozici než ostatní české společnosti. Nicméně některé obchodní řetězce si začínají vyrábět své vlastní výrobky a tím začínají být silnými rivaly pro naši společnost.

2.8.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Jelikož se jedná o společnost celoevropského rozsahu nemusí mít tak velký strach ze vstupu nových konkurentů. Jelikož je při výrobě třeba splňovat nespočet regulí apod., které si nově začínající společnosti nemohou dovolit je bariéra vstupu na trh opravdu vysoká. Pokud vstoupí nový konkurent, jde zejména o již zmiňovanou menší společnost, která se soustředí na lokální prodej. Proto, aby se dostala do tak velkého formátu je třeba hodně let úsilí a také spousta peněz, čehož málokterá společnost dosáhne.

2.8.2.3 Hrozba nahraditelnosti výrobků

Jak jsem zmínil výše velké prodejní řetězce si začínají vyrábět své vlastní potravinové výrobky. Díky tomu, že je následně prodávají ve svých obchodech si jim mohou nasadit nižší cenu než u výrobků od jiných společností. Tyto výrobky jsou kvalitní, vyráběné ve velkém na popud samotného řetězce, a proto je jejich cena nižší než u konkurenčních značek, hrozba nahraditelnosti výrobků je tedy poměrně vysoká. Často se také stává, že potenciální zákazníci

raději nakoupí u konkurenčních menších společností s vidinou vyšší kvality výrobků, i když tomu tak ve skutečnosti vůbec nemusí být.

2.8.2.4 Vyjednávací síla kupujících

Jelikož společnost prodává své výrobky primárně prostřednictvím velkých obchodních řetězců se síla kupujících promítá zejména na ceně výrobků. Zákazníci jsou poměrně dobře informovaní o konkurenci, a proto musí společnost upravovat nabízené ceny pro obchodní řetězce tak, aby se dostal dostatek jejich zboží do prodeje.

2.8.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

V potravinářském průmyslu mívají společnosti obecně malou vyjednávací sílu. Je to dáno zejména velkou konkurencí na trhu. To platí i pro společnost BEL Sýry Česko a.s. Nicméně jelikož vyrábí notoricky známé výrobky, které zákazníci znají a často vyžadují po obchodních řetězcích, aby je prodávali, mají určitou výhodou, a tudíž i vyjednávací sílu.

2.8.3 „7S“ Analýza

Jedná se o interní analýzu, která se zabývá strategií, strukturou, systémy, schopnostmi, stylem, personálem a sdílenými hodnotami společnosti.

2.8.3.1 Strategie

Jelikož špatná komunikační strategie často vede ke zbytečným konfliktům, společnost se snaží udržovat takovou strategii, aby těmto situacím předcházela. Pracovníci řeší své problémy přednostně se svými nadřízenými. Až pokud se jedná o závažnější problém, jeho řešení se přehrává na vedení společnosti.

2.8.3.2 Struktura

Jelikož se jedná o společnost s hierarchickým uspořádáním každý pracovník má svého nadřízeného. Tento nadřízený je pak zodpovědný vedoucímu oddělení (například technické

oddělení, oddělení financí apod.), a ten je následně zodpovědný řediteli společnosti. Ke komunikaci jsou využívány jak formální, tak i neformální způsoby. Formální pracovní záležitosti jsou řešeny elektronicky a osobní záležitosti či naléhavé a důležité situace jsou řešeny osobně.

2.8.3.3 Systémy

Společnost se snaží co nejvíce zjednodušit a zefektivnit komunikaci na pracovišti. K tomu využívají například programu SAP, různých sdílených tabulek, Google tabs apod. Jelikož zároveň klade důraz na ekologii, tak se snaží zredukovat počet tisknutých zpráv i obecných informací a snaží se je raději sdílet pomocí emailů nebo již zmíněných tabulek.

2.8.3.4 Schopnosti

Pro společnost je velice důležité, aby zaměstnávala dostatečně kvalifikovaný personál. Proto je každý pracovník pravidelně proškolen na pozici, na které pracuje. Tato školení jsou potřebné nejen proto, aby byl zaměstnanec schopen stoprocentně vykonávat svoji pracovní činnost, ale taky aby dodržoval veškeré hygienické a etické předpisy na pracovišti.

2.8.3.5 Personál

Společnost si uvědomuje, že kvalitního personálu je nejen v kraji Vysočina, ale i obecně opravdu nedostatek, a proto svůj personál také adekvátně odměňuje. Odměny jsou prostřednictvím nejen finančního ohodnocení, ale také prostřednictvím bonusů či slovních pochval. Trend poskytnout zaměstnanci co nejlepší bonusy je v současné situaci, kdy je nezaměstnanost nízká, prakticky nezbytný.

2.8.3.6 Styl

Ve společnosti je využíván jak autoritativní, tak i neautoritativní styl komunikace. Během výrobního procesu komunikují pracovníci s nadřízenými autoritativním stylem. Při konzultování důležitých rozhodnutí ve vedení společnosti převládá neautoritativní.

Během školení či tzv. meetingů, kde dostávají pracovníci prostor k tomu, aby vyjádřili své názory či nápady je využíváno také neautoritativního stylu komunikace.

2.8.3.7 Sdílené hodnoty

Společnost se snaží neustále motivovat svůj personál. Dává zaměstnancům prostor, aby se mohli vyjádřit a zdokonalovat své schopnosti. Snaží se předcházet problémům a zároveň rychle a efektivně řešit ty aktuální.

2.8.4 SWOT Analýza

V této kapitole je zobrazen výpis silných a slabých stránek společnosti společně s potenciaálními příležitostmi a hrozbami. Kombinací těchto složek získáme varianty různých strategií, které může společnost v budoucnu aplikovat.

Silné stránky (S)

- S1: Notoricky známé výrobky
- S2: Široký sortiment výrobků
- S3: Pokrytí zahraničních trhů
- S4: Kvalita výrobků
- S5: Proškolování, vzdělávání personálu
- S6: Hierarchické uspořádání společnosti
- S7: Formální i neformální komunikace
- S8: Snaha o neustálé zlepšování a inovace

Slabé stránky (W)

- W1: Vysoké nároky na kvalitu
- W2: Velká konkurence
- W3: Nedostatek personálu
- W4: Závislost na obchodních řetězcích

- W5: Vysoké nároky na hygienu a čistotu
- W6: Zápach (Někteří potencionální zaměstnanci mohou být citliví na určité pachy a nemusí být proto schopni pracovat v prostorách sýrárny kvůli zápachu pocházejícím z výroby sýrů)

Příležitosti (O)

- O1: Vynalezení nové technologie
- O2: Spolupráce s novými obchodními řetězci
- O3: Zvýšení průměrné mzdy v kraji Vysočina
- O4: Kurzy cizích jazyků pro pracovníky

Hrozby (T)

- T1: Snížení nezaměstnanosti v kraji Vysočina
- T2: Zpřísnění hygienických a výrobních standardů
- T3: Nárůst konkurenčních společností
- T4: Nárůst substitutů
- T5: Snižování cen kvůli vyjednávací síle obchodních řetězců
- T6: Epidemie nemoci zvířat (krav)

Pomocí S-O strategie můžeme například využít vynalezených nových technologií ke zlepšení kvality výrobků (S4), k rozšíření sortimentu (S2) nebo také k pokrytí více zahraničních trhů (S3). Podle W-O strategie můžeme využít spolupráce s novými obchodními řetězci (O2) k tomu, abychom snížili závislost na obchodních řetězcích (W) a také zlepšili konkurenční postavení společnosti (W2). S použitím S-T strategie lze pomocí širokého sortimentu (S2), notorické známosti produktů (S1) a vysoké kvality výrobků (S4) eliminovat hrozbu nárůstu substitutů (T4). V případě W-T strategie lze minimalizovat závislost na obchodních řetězcích (W4) abychom se vyhnuli snižování cen kvůli vyjednávací síle obchodních řetězců (T5).

Tabulka 29: Strategie SWOT analýzy (Zdroj: Vlastní zpracování)

S-O Strategie	W-O Strategie
O1: S2, S3, S4, S8	O1: W1, W3, W5, W6
O2: S1, S2, S3	O2: W2, W4
O4: S3, S7	O3: W3
S-T Strategie	W-T Strategie
T2: S4, S5, S8	T3: W3, W4
T3: S1, S2, S3, S4	T4: W4
T4: S1, S2, S4	T5: W4
T5: S1, S3, S4	T6: W1

2.9 Shrnutí finanční analýzy

V této kapitole jsou shrnuty veškeré výsledky finanční analýzy za sledované období od roku 2013 do roku 2017.

Kralickův Quick test předpověděl, že mnou sledovaná společnost vykazuje velice dobrou finanční stabilitu a také dobu splácení dluhů. Nicméně zároveň predikoval ohrožení z hlediska cash flow a rentability celkového kapitálu.

Indexy IN05 a Grünwaldův během prvních dvou sledovaných let poukazovaly na špatnou finanční situaci, ale od roku 2015 se naopak podstatně změnila situace a předpověděly velice dobrou finanční situaci i zdraví společnosti. Hodnoty Taflerova modelu se pohybují mezi 0,8 až 0,93 což poukazuje na velmi malou pravděpodobnost bankrotu.

Vypočtený čistý pracovní kapitál se za celé sledované období pohybuje v kladných hodnotách. Hodnoty se zároveň stále zvyšují což znamená, že je společnost schopna krýt značně velké množství neplánovaných výdajů a je likvidní.

Hodnoty čistých pohotových prostředků jsou za celé období záporné. Mají sice klesající trend, ale stále poukazují na skutečnost, že není podnik schopen okamžitě pokrýt všechny svoje závazky.

Všechny rentability (celkových aktiv, vlastního kapitálu i tržeb) se kromě roku 2017 pohybují v blízkém okolí oborových hodnot. Znamená to, že si firma drží poměrně dobré postavení na trhu vzhledem k akcionářům a investorům. V roce 2017 jsou hodnoty všech ukazatelů rentability výrazně nižší.

Podle ukazatelů aktivity má společnost nízkou vázanost aktiv, což znamená, že je produkčně efektivní a schopen expandovat. Zároveň má vyšší hodnotu obratu celkových aktiv i obratu zásob, než je oborový průměr, a to znamená, že je likvidní a prodává rychle svoje zásoby. Společnost má dobu obratu závazků kratší než součet doby obratu pohledávek a zásob. Doba

obratu zásob se pohybuje na nízkých hodnotách nicméně doba obratu pohledávek je téměř dvojnásobná. Není proto schopna platit své závazky z inkasa obdržených pohledávek.

Společnost BEL Sýry Česko a.s. nemá problém se zadlužeností, jelikož se jejich celková zadluženost pohybuje za celé sledované období okolo 50 % což je ideální poměr. Stejně tak i koeficient samofinancování se drží v okolí 50 %. Společnost si až na rok 2014 drží také hodnotu úrokového krytí na velmi vysoké úrovni.

Všechny tři ukazatele likvidity se za celé období pohybují okolo hranic oborových průměrů. V roce 2013 byla běžná likvidita na nízké úrovni, a proto byla společnost nucena hradit závazky z dlouhodobých zdrojů, nicméně v dalších letech už tomu tak není. Dá se proto konstatovat, že společnost je schopna včas uhradit všechny své závazky, a proto je likvidní.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Finanční analýza a analýza okolí podniku nám odhalila možné hrozby, které by mohly ohrozit nebo omezit jeho následující vývoj. Tyto hrozby nejsou vyloženě alarmující, nicméně je zapotřebí se jimi zabývat a snažit se je eliminovat. Jedná se o hrozby z pohledu množství krátkodobých pohledávek a jejich době splatnosti, která je delší než doba splatnosti závazků. Společnost proto nemá dostatek finančních prostředků, které by mohla použít na případné náhlé splacení závazků.

Toto ohrožení je podporováno i hodnotami čistých peněžních prostředků, které jsou za celé sledované období v záporných číslech a také nízká okamžitá likvidita.

Tato kapitola obsahuje nejprve tabulky s poměrem krátkodobých pohledávek na celkových aktivech a následné návrhy možných řešení tohoto problému.

Tabulka 30: **Poměr krátkodobých pohledávek a celkových aktiv** Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Poměr krátkodobých pohledávek a celkových aktiv					
	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva (tis. Kč)	304 879	250 695	277 467	298 682	249 081
Krátkodobé pohledávky (tis. Kč)	228 760	176 536	215 980	243 370	179 797
Poměr (%)	75,03 %	70,42 %	77,84 %	81,48 %	72,18 %

Tabulka nám ukazuje fakt, že krátkodobé pohledávky tvoří 70,42 % až 81,48 % z celkových oběžných aktiv. Z výsledků finanční analýzy jsme zjistili, že průměrná doba obratu pohledávek je 43,24 dní proto je zapotřebí tuto dobu co možná nejvíce zkrátit.

3.1 Faktoring

Pro urychlení splacení vydaných faktur lze využít tzv. faktoringu. Jedná se o produkt faktoringové společnosti, který umožňuje odkup krátkodobých pohledávek s delší dobou splatnosti. Faktoringová společnost převezme pohledávky od naší sledované společnosti.

Zaplatí značnou část těchto pohledávek a pak se následně stará o jejich správu. Jakmile obdrží inkaso za tyto pohledávky doplatí naší společnosti zbylou část poníženou o faktoringový poplatek a úrok z profinancování (Factoring České spořitelny, 2019).

Pro výpočet faktoringu je zapotřebí výše pohledávek, které odkoupí faktoringová společnost, doba splatnosti pohledávek, faktoringový poplatek, úrok z profinancování, který se skládá ze součtu sazby PRIBOR a běžné sazby pro krátkodobé úvěry a také výše zálohové platby (Factoring České spořitelny, 2019).

Výše sazby PRIBOR je v tabulce uvedena podle aktuálních hodnot vyčtených na stránkách České národní banka (Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR, ©2003-2019). Výše běžné sazby krátkodobého úvěru dosazené v tabulce je z faktoringového prospektu České spořitelny (Factoring České spořitelny, 2019).

Tabulka 31: **Srovnání faktoringových společností** Vlastní zpracování dle (Factoring České spořitelny, 2019; Tuzemský factoring, 2018; Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR, ©2003-2019; ČSOB Factoring, 2018)

	ČSOB	KB	ČS
Výše pohledávek (Kč)	143 792 000	143 792 000	143 792 000
Doba splatnosti (dny)	25	25	25
Faktoringový poplatek (%)	1,4	1	1,5
Úrok z profinancování (1M PRIBOR + 2 % p.a.)	0,64 + 2 = 2,64	0,64 + 2 = 2,64	0,64 + 2 = 2,64
Výše zálohové platby (%)	90	90	90

Výše uvedená tabulka nabídka tří faktoringových společností. Doba splatnosti byla uvedena jako ta ideální možná. Hodnoty faktoringového poplatku byly vybrány z faktoringových katalogů uvedených společností, a to jako nejvyšší možné. Výše zálohové platby byla vybrána také jako ta nejvyšší možná.

Tabulka 32: **Srovnání společností** (Vlastní zpracování)

	ČSOB	KB	ČS
Faktoringový poplatek (Kč)	2 013 088	1 437 920	2 156 880
Úrok z profinancování (Kč)	260 007	260 007	260 007
Poplatky celkem (Kč)	2 273 095	1 697 927	2 416 887

Z tabulky je zřejmé, že nejvýhodnější produkt nabízí Komerční Banka, která nabízí faktoringový poplatek 1 %. V našem případě to znamená, že společnost dostala 90 % z celkových pohledávek, které jsou 143 792 000 Kč. Ty by mohla využít dle svých potřeb. Zbylých 10 % by obdržela od faktoringové společnosti po splacení dlužníkem nicméně snížené o faktoringový poplatek a úrok z profinancování. Ty dohromady činí 1 697 927 Kč.

Tabulka 33: **Změna ukazatelů za použití faktoringu** (Vlastní zpracování)

Změna ukazatelů za použití faktoringu	
Před faktoringem	
ČPP (Kč)	-150 346 000
Okamžitá likvidita	0,09
Po faktoringu (KB)	
ČPP (Kč)	-20 933 200
Okamžitá likvidita	0,87

Po využití faktoringu, kdy jsme obdrželi 90 % z pohledávek což tvoří 129 412 800 Kč, jsme tímto i navýšili pohotové peněžní prostředky společnosti. Ty tvořily původně 16 115 000 Kč. Dohromady jsme teda získali 145 527 800 Kč pohotových peněžních prostředků. Po vypočítání čistých pohotových prostředků z nové částky jsme zjistili, že se jejich výsledná hodnota stále drží v záporných číslech nicméně se zvýšila z hodnoty - 150 346 000Kč na - 20 933 200Kč. Tato hodnota by už pro společnost neměla být takovou hrozbou jako ta předešlá.

Nově získanou hodnotu pohotových peněžních prostředků jsme zároveň použili pro výpočet okamžité likvidity, která byla před použitím faktoringu na hodnotu 0,09. I tento ukazatel

zaznamenal podstatnou změnu k lepšímu, a to až na hodnotu 0,87, díky kterému má společnost podstatně větší šanci na splacení nečekaných závazků.

3.2 Pokuty z prodlení

Jednou z dalších možností, jak snížit počet pozdě splacených pohledávek je využití tzv. úroků z prodlení platby. Pokuty z prodlení jsou motivačním nástrojem pro odběratele se špatnou platební morálkou. Výše úroku z prodlení se dle nařízení vlády č. 351/2013 Sb. určí jako výše 2T repo sazby stanovené Českou národní bankou navýšená o 8 procent (Výpočet úroků z prodlení, ©2003-2019). V současné době je hodnota 2T repo sazby dle České národní banky 1,75 (Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?, ©2003-2019).

Ideální doba obratu pohledávek je 25 dní. Hodnota doby obratu pohledávek naší společnosti se za rok 2017 dostala až na 43,24 dnů což přesahuje i 10denní toleranční dobu. Po této době by následovalo telefonické a elektronické upozornění dlužníka o porušení podmínek. Následně by byl informován o výši pokuty pozdního zaplacení.

Jako příklad konkrétního výpočtu pokuty si uvedeme pohledávku v hodnotě 130 000 Kč. Pohledávka má splatnost 25.1.2017 a je 45 dnů po splatnosti. Odečteme 10 dní toleranční doby, a tudíž bude odběratel penalizován za 35denní zpoždění, a tedy ke dni 29.2.2017. Pro výpočet použijeme následující vzorec.

$$\text{Úrok z prodlení} = \text{dlužná částka} * \frac{\text{počet dnů prodlení}}{365} * \frac{\text{úroková sazba}}{100}$$

$$\text{Úrok z prodlení} = 130\,000 * \frac{35}{365} * \frac{9,75}{100} = 1215,41 \text{ Kč}$$

Rovnice 34: **Úrok z prodlení** Vlastní zpracování dle (Jak správně spočítat úroky z prodlení?, 2019)

Pokud by tedy dlužník neuhradil své závazky i po 10denní toleranční lhůtě, byl by za to náležitě penalizován. V našem případě by dohromady zaplatil 131 215,41 Kč.

Využití úroků z prodlení je poměrně účinné, avšak je zapotřebí zvážit jeho použití v závislosti na odběrateli. Někteří odběratelé by na základě těchto úroků mohli rozvázat pracovní kontrakt se společností což by nebylo žádoucí.

Pokud by se tomu tak stalo byl by zapotřebí individuální přístup, kde by se mohla upravit smluvní výše úroků, délka toleranční doby apod. Pokud by dlužník i nadále neuhradil svůj závazek byla by společnost nucena začít vyžadovat zaplacení a vymáhat svoje pohledávky.

3.3 Skonto

Jelikož má společnost poměrně vysoký počet pohledávek po splatnosti lze navrhnout využití skonta. Jedná se o hotovostní slevu z hodnoty pohledávek, která se uplatňuje při dřívějším splacení (Řízení platební schopnosti podniku, 2010, s. 62).

Skonto může sloužit jako motivační nástroj pro odběratele, kteří mají špatnou platební historii ale také i pro odběratele, kteří platí své závazky zavčas. Skonto tudíž poslouží nejen odběratelům, kteří si tím sníží své výdaje, ale i společnosti, která získá dříve peněžní prostředky a může je následně investovat nebo použít ke splacení závazků.

Je dobré, aby skonto bylo výhodné pro obě strany. Využijeme proto výpočet průměrné hodnoty nákladů na kapitál (WACC), abychom mohli stanovit optimální výši skonta pro společnost BEL Sýry Česko a.s. Pro výpočet použijeme vzorec:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FS}$$

Rovnice 35: **Model WACC** Vlastní zpracování dle (Řízení platební schopnosti podniku, 2010)

kde:

r_f je bezriziková výnosová míra,

r_{LA} je přírážka za velikost podniku,

r_{POD} je přírážka za podnikatelské riziko,

r_{FS} je přírážka za finanční stabilitu (Metodika výpočtu, 2019).

Bezriziková výnosová míra (r_f) je úrokovou sazbou dlouhodobých státních dluhopisů České republiky (Když se řekne WACC aneb kolik musíte nejméně vydělat, 2011). Pro rok 2017 je dle Ministerstva průmyslu a obchodu tato hodnota 0,98 % (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019).

Přirážka za velikost podniku (r_{LA}) je závislá na velikosti úplatných zdrojů podniku. Pokud má podnik méně než 100 mil. Kč úplatných zdrojů, je rovna 5 %. Pokud má více nebo rovno 3 mld. Kč, je rovna 0 % a pokud má mezi 100 mil. Kč a 3 mld. Kč vypočítá se následujícím vzorcem:

$$r_{LA} = \frac{(3 - UZ)^2}{168,2} = \frac{(3 - 0,152981)^2}{168,2} = 4,82\%$$

Rovnice 36: **Velikost přirážky za velikost podniku** Vlastní zpracování dle (Metodika výpočtu, 2019)

kde:

UZ je velikost úplatných zdrojů podniku (dosazeny v mld. Kč).

Přirážka za podnikatelské riziko (r_{POD}) je stanovena dle ukazatele ROA. Pokud dosahuje záporné hodnoty je automaticky roven 10 %. Pokud tomu tak není, je dle doporučení pro individuální aplikaci metodiky nutno dosadit průměrnou hodnotu r_{POD} pro dané odvětví. Ta je pro potravinářský průmysl 3,15 % (Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019).

Přirážka za finanční stabilitu (r_{FS}) je navázána na hodnoty běžné likvidity. Hodnota této přirážky se určuje podle hranic, které udává Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dle doporučení pro individuální aplikaci metodiky jsou hranice nastaveny na 1 a 2,5. Pokud je hodnota běžné likvidity menší než jedna, pak je přirážka rovna 10 %. Pokud je vyšší než 2,5 je rovna 0 %. Pokud (a to i v našem případě) je hodnota běžné likvidity mezi těmito mezemi, spočítá se hodnota přirážky dle následujícího vzorce:

$$r_{FS} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} * 0,1 = \frac{(2,5 - 1,49)^2}{(2,5 - 1)^2} * 0,1 = 0,045\%$$

Rovnice 37: **Velikost přirážky za finanční stabilitu** Vlastní zpracování dle (Metodika výpočtu, 2019)

Kde:

XL1 je první hranice,

XL2 je druhá hranice,

L3 je běžná likvidita (Metodika výpočtu, 2019).

Průměrná hodnota nákladů na kapitál společnosti BEL Sýry s.r.o. je tedy:

$$WACC = 0,98 + 4,82 + 3,15 + 0,045 = 8,995\% p. a.$$

Následně použijeme vzorec pro výpočet skonta, který je:

$$i_t = i_k * \frac{T}{360}$$

Rovnice 38: **Vzorec pro výpočet skonta** Vlastní zpracování dle (Řízení platební schopnosti podniku, 2010)

Kde:

i_t jsou náklady kapitálu na délku skonta,

i_k jsou náklady alternativního zdroje financování (WACC),

T počet dní před dobou splatnosti (Řízení platební schopnosti podniku, 2010).

Následující tabulka zobrazuje navrhovanou výši skonta po dosazení počtu dnů před splatností.

Tabulka 34: **Navrhovaná výše skonta** (Vlastní zpracování)

Skonto pohledávek	
Počet dní do splatnosti	Výše skonta (%)
15	0,37 %
20	0,50 %
35	0,87 %
45	1,12 %
60	1,50 %

Společnost BEL Sýry s.r.o. by dle výsledné tabulky byla schopna udělit hotovostní slevu dlužníkům, kteří by zaplatili 60 dní před splatností až 1,50 % a naopak těm, kteří by zaplatili 15 dní před splatností 0,37 %. Pokud by nestihl zaplatit svůj závazek nejpozději do 15 dní před splacením, pak by neobdržel žádnou hotovostní slevu.

Pro modelový příklad ukázky dopadu skonta z hlediska pohledávek a likvidity budeme předpokládat, že všichni dlužníci budou platit své závazky 35 dní před splatností. Výpočet bude znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 35: **Modelový příklad využití skonta** (Vlastní zpracování)

Modelový příklad využití skonta	
Výše pohledávek (Kč)	143 792 000
35 dní před splatností - 0,87 % sleva (Kč)	1 250 990
Vyplacené pohledávky po odečtení skonta (Kč)	142 541 010
Pohotové peněžní prostředky (Kč)	16 115 000 +142 541 010 =158 656 010

Pokud budou všichni dlužníci platit své závazky 35 dní před splatností bude částka skonta jim vyplacená 1 250 990 Kč. Pohledávky obdržené po odečtení skonta budou ve výši 142 541 010 Kč. Ty následně připočteme pohotovým peněžním prostředkům společnosti a dostaneme jejich novou hodnotu a to 158 656 010 Kč.

Tabulka 36: **Změna ukazatelů za použití skonta** (Vlastní zpracování)

Změna ukazatelů za použití skonta	
Před použití skonta	
ČPP (Kč)	-150 346 000
Okamžitá likvidita	0,09
Po použití skonta	
ČPP (Kč)	-7 804 990
Okamžitá likvidita	0,95

Z tabulky je zřejmé, že pokud by společnost využila navrhovaného skonta a každý dlužník by splácel své závazky 35 dní před splatností, by společnost sice musela vynaložit 1 250 990 Kč na skontové bonusy, ale její pohotové prostředky by se navýšily z 16 115 000 Kč na 158 656 010 Kč. Díky tomu by hodnota čistých pohotových prostředků sice zůstala stále záporná, ale zvýšila by se z – 150 346 000 na – 7 804 990 Kč. Tato částka už není pro společnost tolik alarmující jako ta předešlá. Pokud pomocí skonta navýšíme pohotové peněžní prostředky bude to mít vliv i na hodnotu okamžité likvidity, a to konkrétně zvýšení z 0,09 na 0,95. Díky tomu bude mít společnost opět daleko větší šanci na splacení nečekaných závazků.

3.4 Shrnutí návrhové části

V této kapitole budou shrnuty návrhy, které by měli vézt k lepšímu finančnímu zdraví a celkové lepší finanční situaci společnosti.

Jako největší problém bylo zjištěno, že pohledávky společnosti tvoří téměř celou hodnotu oběžných aktiv. Tyto pohledávky jsou často po splatnosti a díky nim je i okamžitá likvidita na nízkých hodnotách.

Celkem byly navrženy tři možnosti, jak tyto problémy co možná nejefektivněji vyřešit. Prvním návrhem je využití tzv. faktoringu. Ten spočívá v tom, že faktoringová společnost odkoupí pohledávky společnosti a stará se následně o jejich správu. Po provedení výpočtu viz výše bylo zjištěno, že díky faktoringu by hodnoty čistých pohotových prostředků společnosti stouply z -150 346 000 Kč na -20 933 200 a také okamžitá likvidita by stoupla z hodnoty 0,09 na 0,87.

Dalším návrhem je využití pokut z prodlení. Jedná se o metodu, kdy při neplacení faktur včas v dané lhůtě je dlužníkovi připočten tzv. úrok z prodlení. Tento návrh byl modelově vypočítán na příkladu. Jednalo se o pohledávku o hodnotě 130 000 Kč, která byla 45 dní po splatnosti. Po spočítání bylo zjištěno, že úrok, který by dlužník musel za opožděné zaplacení uhradit by činil 1 215,41 Kč. Celkem by tedy musel zaplatit společnosti 131 215,41 Kč.

Třetím, posledním, návrhem bylo využití skonta. Skonto funguje na principu odměn za včasné hrazení pohledávek. Pro stanovení optimální výše skonta bylo nejprve zapotřebí vypočítat průměrnou hodnotu nákladů na kapitál (WACC). Ta činila 8,995 % p. a. V tabulce viz výše jsou uvedeny hodnoty vypočteného skonta v závislosti na počtu dní před splatností. Pro příklad při splacení 35 dní předem byla vypočtená hodnota skonta 0,87 %. Po provedení výpočtů bylo zjištěno, že se hodnoty ČPP zvýšily z -150 346 000 Kč na -7 804 990 Kč a okamžitá likvidita vzrostla z hodnoty 0,09 na 0,95.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navržení opatření, které povedou ke zlepšení finanční situace konkrétního podnikatelského subjektu. Finanční analýza byla provedena pro společnost BEL Sýry Česko a.s. za období od roku 2013 do roku 2017.

Nejprve byly vymezeny teoretická východiska, která později sloužil jako podklad pro praktickou část bakalářské práce. Jednalo se o popis metod finanční analýzy, mezi které patří analýza okolí, interní a externí analýza, bonitních a bankrotních modelů, SWOT analýzy a také finanční analýzy skládající se z absolutních, rozdílových, poměrových a soustav ukazatelů.

V druhé, praktické, části je nejprve krátké představení sledované společnosti BEL Sýry Česko a.s. a následuje samotná analýza finanční situace. Byla provedena analýza absolutních ukazatelů tvořená z horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Následně pomocí ukazatelů čistého pracovního kapitálu a čistých peněžních prostředků analýza rozdílových ukazatelů. Také byly analyzovány poměrové ukazatele, a to ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Nakonec byly vypočítány ukazatele bonitních a bankrotních modelů a na základě ukazatelů okolí společnosti (SLEPTE, „7S“, Porterova analýza) byla vytvořena SWOT analýza.

Výsledky analýz z druhé části nám poukázaly na fakt, že společnost má téměř všechny hodnoty ukazatelů v souladu s oborovými či doporučenými hodnotami. Nicméně také poukázaly na problém s dobou obratu a množstvím pohledávek v poměru s celkovými aktivy a také na záporné hodnoty čistých pohotových prostředků.

Poslední část práce byla proto zaměřena na návrhy zlepšení problému s množstvím pohledávek a dobou splatnosti. Jako řešení byly navrženy možnosti faktoringu, úroků z prodlení a skonta. Tyto možnosti snížily množství pohledávek a dobu jejich splatnosti a navýšili následně hodnoty čistých pohotových prostředků a okamžité likvidity.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces), © 2011-2016. *Management Mania* [online]. Wilmington, New Castle County: Managementmania.com [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- (2) *BEL Sýry Česko* [online], 2019. Praha: BEL Sýry Česko [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.belsyry.cz>
- (3) BEL Sýry Česko, a.s., 2019. *Průmysl Dnes* [online]. Bratislava: BUSINESS MEDIA, spol. s r.o. [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <http://www.prumysldnes.cz/exkluzivni-rozhovory/bel-syry-cesko-as-170909>
- (4) *ČSOB Factoring* [online], 2018. Praha: ČSOB Factoring, a.s. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <http://www.csobfactoring.cz/>
- (5) DYSON, Robert G., 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* [online]. Elsevier B.V, **152**(3), 631-640 [cit. 2018-12-08]. DOI: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6. ISSN 0377-2217. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0377221703000626>
- (6) ENVIRONMENTAL EFFICIENCY, 2019. *Groupe bel* [online]. Francie: Bel Group [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.groupe-bel.com/en/sustainability/environmental-efficiency/>
- (7) *Factoring České spořitelny* [online], 2019. Praha: Factoring České spořitelny, a.s. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://factoringcs.cz/cs/>
- (8) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-02-01]. Dostupné z:

https://www.mpo.cz/dokument157262.html?fbclid=IwAR3lQmsDeKf_AbdlTa79GObvPBKJGf8q5-42F8aLT-hke3SMSjwKwrC_kwQ

- (9) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/?fbclid=IwAR1Gxdh2rOeAnLXi1kwoIrpUNO6s_POBc_0opYgBWunftQoeXvTwAeaCMUU
- (10) Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017, 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/?fbclid=IwAR048d_AMxds4QDAIgXHN9mmrYbpaWs1cm6cVs6oO0leAyDv2NBbB4DAxFM
- (11) Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR, ©2003-2019. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/denni.jsp
- (12) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Albatros Media a.s., 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (13) Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=706&katalog=30832&pvo=NUC05-S1az4&pvo=NUC05-S1az4&str=v116#w=>

- (14) Jak se vyvíjela dvoutýdenní repo sazba ČNB?, ©2003-2019. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/jak_se_vyvijela_dvoutydenni_repo_sazba_cnb.html
- (15) Když se řekne WACC aneb kolik musíte nejméně vydělat, 2011. *BusinessVize* [online]. Praha: Nitana s.r.o. [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/kdyz-se-rekne-wacc-aneb-kolik-musite-nejmene-vydelat>
- (16) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiii, 135 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.
- (17) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 stran : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (18) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (19) Metodika výpočtu, 2019. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>
- (20) Mezinárodní standardy řízení bezpečnosti potravin - BRC FOOD / IFS FOOD, 2019. *QSL* [online]. Praha: QSL s.r.o. [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://qualitysl.cz/mezinarodni-standardy-rizeni-bezpecnosti-potravin---brc-food-/-ifs-food?fbclid=IwAR0RqGdeUchGiuFyZZKNy-0iiHfCLe-PvkDjWZkhGLLxdhnIPuYOObtoidM>

- (21) MRKVIČKA, Josef, 1997. *Finanční analýza*. Praha]: Balance, 207 s. : tab.
- (22) PICKTON, David W. a Sheila WRIGHT, 1998. What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change* [online]. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 7(2), 101-109 [cit. 2018-12-08]. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2101::AID-JSC3323.0.CO;2-6. ISSN 1086-1718. Dostupné z: <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/ehost/detail/detail?vid=0&sid=dc686d17-8de8-497a-a09c-bba19c78c76d%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=17073316&db=bth>
- (23) Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - územní srovnání, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=606&katalog=30845&pvo=DEM01&pvo=DEM01&str=v33&evo=v866_!_VUZEMI97-100_1&c=v3~2__RP2017MP12DP31
- (24) Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy - mezikrajské srovnání, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=853&katalog=30852&pvo=MZD06-A&pvo=MZD06-A&c=v3~6__RP2017QP4
- (25) Povinnosti provozovatelů potravinářských podniků (PPP) při uvádění na trh potravin pro specifické skupiny populace, 2018. *Státní zemědělská a potravinářská inspekce* [online]. Brno: Státní zemědělská a potravinářská inspekce [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: http://www.szpi.gov.cz/clanek/povinnosti-provozovatelu-potravinarskych-podniku-ppp-pri-uvadeni-na-trh-potravin-pro-specificke-skupiny-populace.aspx?fbclid=IwAR18jX6kLoRflrroHi9ZMfgkRx5L2ba2cUVuRvuvSoMz_gcWH6RepaknXOM

- (26) Regulation (EC) No 882/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on official controls performed to ensure the verification of compliance with feed and food law, animal health and animal welfare rules, 2004. *EUR-Lex* [online]. European Parliament, Council of the European Union: European Parliament, Council of the European Union [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1554058739179&uri=CELEX%3A32004R0882&fbclid=IwAR0RqGdeUchGiuFyZZKNy-0iiHfCLe-PvkDjWZkhGLLxdhnIPuYOOObtoydm>
- (27) Regulation (EU) No 1308/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 establishing a common organisation of the markets in agricultural products and repealing Council Regulations (EEC) No 922/72, (EEC) No 234/79, (EC) No 1037/2001 and (EC) No 1234/2007, 2013. *EUR-Lex* [online]. European Parliament, Council of the European Union: European Parliament, Council of the European Union [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32013R1308>
- (28) REJNUŠ, Oldřich, 2014. *Finanční trhy*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 760 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-247-3671-6.
- (29) RŮČKOVÁ, Petra, 2010. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 139 s. : il., tab., grafy. ISBN 978-80-247-3308-1brož.
- (30) RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (31) *Řízení platební schopnosti podniku*, 2010. První vydání. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

- (32) Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=429789>
- (33) SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (34) SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 271 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0413-0.
- (35) SINGH, Ashu, 2013. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal* [online]. Chesterland: International Society for Organization Development, Inc, **31**(3), 39-50 [cit. 2019-01-18]. ISSN 08896402. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1467437673/>
- (36) SŮVOVÁ, Helena, 1999. *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 622 s. : il. ISBN 80-7265-027-0.
- (37) Tuzemský factoring, 2018. *KB Factoring* [online]. Praha: Factoring KB, a.s. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/tuzemsky-factoring.shtml>
- (38) Ukazatele likvidity, 2010. *BusinessVize* [online]. Praha: BusinessVize [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- (39) *Vyhláška ministerstva zemědělství o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby*, 1998. In: . Praha: Ministerstvo zemědělství, ročník 1998, číslo 147. Dostupné také z: http://eagri.cz/public/web/ws_content?contentKind=regulation§ion=1&id=466

88&name=147%2F1998&fbclid=IwAR0s9XVAZtJrsAlmQyeYYFX7gh_nSeOpq3
MQELyDurFBopPoEjh_URVVtaQ

- (40) Výpis z obchodního rejstříku, 2019. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-01-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=429789&typ=PLATNY>
- (41) Výpočet úroků z prodlení, ©2003-2019. *Česká národní banka* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/vypocet_uroku_z_prodleni.html
- (42) Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, 1997. *EAGRI* [online]. Praha: Ministerstvo zemědělství [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-MZe_uplna-zneni_zakon-1997-110-viceoblasti.html?fbclid=IwAR00CdhmqyN3ci6XoSbZyUPgov-kux6_sqnHA78t1kKDJv3lXnK3LKUJwKo
- (43) ZIKMUND, Martin, © 2010-2011. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *BusinessVize* [online]. Praha: BusinessVize [cit. 2018-11-14]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- (44) ZIKMUND, Martin, 2011. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *BusinessVize* [online]. Praha: BusinessVize [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK SYMBOLŮ

a.s.	Akciová společnost
tj.	tj.
p. a.	Za rok
č.	Číslo
%	Procento
apod.	A podobně
tzv.	Tak zvaně
tn.	To znamená
Sb.	Sbírký
PRIBOR	Prague interbank offered rate
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
EBIT	Zisk před úroky, odpisy, zdaněním
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
VH	Výsledek hospodaření
CF	Cash flow
VK	Vlastní kapitál
A	Aktiva
KB	Komerční banka
ČSOB	Československá obchodní banka
ČS	Česká spořitelna

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Absolutní změna	14
Rovnice 2: Procentní změna	14
Rovnice 3: Vertikální analýza	15
Rovnice 4: Čistý pracovní kapitál	15
Rovnice 5: Čisté pohotové prostředky	16
Rovnice 6: Rentabilita celkových aktiv	17
Rovnice 7: Rentabilita vlastního kapitálu	18
Rovnice 8: Rentabilita tržeb	18
Rovnice 9: Vázanost celkových aktiv	18
Rovnice 10: Obrat celkových aktiv	19
Rovnice 11: Obrat zásob	19
Rovnice 12: Doba obratu zásob	19
Rovnice 13: Doba obratu pohledávek	20
Rovnice 14: Doba obratu závazků	20
Rovnice 15: Celková zadluženost	21
Rovnice 16: Koeficient samofinancování	21
Rovnice 17: Úrokové krytí	21
Rovnice 18: Okamžitá likvidita	22
Rovnice 19: Pohotová likvidita	23
Rovnice 20: Běžná likvidita	23
Rovnice 21: Koeficient samofinancování	25
Rovnice 22: Doba splácení dluhu z CF	25
Rovnice 23: Cash flow v % tržeb	26
Rovnice 24: Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	26

Rovnice 25: Index IN05	27
Rovnice 26: ROE	28
Rovnice 27: ROA	28
Rovnice 28: PPL	28
Rovnice 29: KZPK	29
Rovnice 30: DSD	29
Rovnice 31: ÚK	29
Rovnice 32: GIB	29
Rovnice 33: Taflerova diskriminační rovnice	31
Rovnice 34: Úrok z prodlení).....	77
Rovnice 35: Model WACC	78
Rovnice 36: Velikost přírážky za velikost podniku	79
Rovnice 37: Velikost přírážky za finanční stabilitu	80
Rovnice 38: Vzorec pro výpočet skonta	80

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Porterův model pěti sil.....	34
Obrázek 2: Sýr Veselá kráva.....	40
Obrázek 3: Sýr Smetanito	40
Obrázek 4: Graf ČPK A ČPM	46
Obrázek 5: Graf rentability celkových aktiv	48
Obrázek 6: Graf rentability vlastního kapitálu.....	49
Obrázek 7: Graf rentability tržeb.....	50
Obrázek 8: Graf doby obratu zásob, pohledávek a závazků	54
Obrázek 9: Graf celkové zadluženosti.....	55
Obrázek 10: Graf koeficientu samofinancování.....	56
Obrázek 11: Graf poměru celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování.....	57
Obrázek 12: Graf okamžité, pohotové a běžné likvidity	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Stupnice hodnocení ukazatelů	26
Tabulka 2: Hranice pro index IN05	27
Tabulka 3: Finanční zdraví podniku	30
Tabulka 4: Matice SWOT	38
Tabulka 5: Stručná charakteristika společnosti	41
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv a pasiv	43
Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv a pasiv	44
Tabulka 8: Čistý pracovní kapitál	45
Tabulka 9: Čisté pohotové prostředky	46
Tabulka 10: Rentabilita celkových aktiv	47
Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu	48
Tabulka 12: Rentabilita tržeb	49
Tabulka 13: Vázanost celkových aktiv	51
Tabulka 14: Obrat celkových aktiv	51
Tabulka 15: Obrat zásob	52
Tabulka 16: Doba obratu zásob	52
Tabulka 17: Doba obratu pohledávek	53
Tabulka 18: Doba obratu závazků	53
Tabulka 19: Celková zadluženost	55
Tabulka 20: Koeficient samofinancování	56
Tabulka 21: Úrokové krytí	57
Tabulka 22: Okamžitá likvidita	58
Tabulka 23: Pohotová likvidita	58
Tabulka 24: Běžná likvidita	59

Tabulka 25: Kralickův rychlý test	60
Tabulka 26: Index IN05	61
Tabulka 27: Grünwaldův index bonity	62
Tabulka 28: Taflerův bankrotní model	62
Tabulka 29: Strategie SWOT analýzy	71
Tabulka 30: Poměr krátkodobých pohledávek a celkových aktiv	74
Tabulka 31: Srovnání faktoringových společností	75
Tabulka 32: Srovnání společností	76
Tabulka 33: Změna ukazatelů za použití faktoringu	76
Tabulka 34: Navrhovaná výše skonta	81
Tabulka 35: Modelový příklad využití skonta	81
Tabulka 36: Změna ukazatelů za použití skonta	82

SEZNAM PŘÍLOH

Tabulka 37: Rozvaha Aktiv společnosti BEL Sýry Česko a.s.	I
Tabulka 38: Rozvaha pasiv společnosti BEL Sýry Česko a.s.	II
Tabulka 39: Výkaz zisku a ztráty společnosti BEL Sýry Česko a.s.	III
Tabulka 40: Přehled o peněžních tocích společnosti BEL Sýry Česko a.s.	IV

Tabulka 37: **Rozvaha Aktiv společnosti BEL Sýry Česko a.s.** Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Označení	Položka tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
	Aktiva celkem	424 033	357 125	377 655	385 099	331 650
B.	Dlouhodobý majetek	118 302	105 478	98 098	85 628	81 230
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	50 734	37 638	25 572	14 396	6 613
B. I. 2. 1.	Software	27 762	19 419	12 106	5 524	2 652
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	22 972	18 219	13 466	8 714	3 961
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	67 568	67 840	72 526	71 232	74 617
B. II. 1. 1.	Pozemky	243	243	243	243	243
B. II. 1. 2.	Stavby	35 853	37 758	37 137	37 208	35 940
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	29 067	29 677	28 192	32 846	33 896
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	304 879	250 695	277 467	298 682	249 081
C. I.	Zásoby	47 421	44 421	47 289	38 354	52 850
C. I. 1.	Materiál	22 812	13 429	16 539	16 436	23 949
C. I. 3.	Výrobky a zboží	22 743	29 735	29 876	20 677	26 785
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	27	78	18	19	319
C. III.	Krátkodobé pohledávky	228 760	176 536	215 980	243 370	179 797
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	214 633	171 855	163 891	168 674	143 792
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	28 671	29 660	14 180	16 939	16 115
C. IV. 1	Peníze	90	13	5	0	0
C. IV. 2	Účty v bankách	28 581	29 647	14 175	16 939	16 115
D. I.	Časové rozlišení	852	952	2 090	789	1 339
D. I. 1	náklady příštích období	852	952	2 090	789	1 339

Tabulka 38: **Rozvaha pasiv společnosti BEL Sýry Česko a.s.** Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Označení	Položka (tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
	Pasiva celkem	424 033	357 125	377 655	385 099	331 650
A.	Vlastní kapitál	134 393	149 288	179 125	186 158	152 981
A. I.	Základní kapitál	152 000	152 000	152 000	152 000	152 000
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	4 453	5 480	6 225	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření min. let	-42 612	-23 087	-8 937	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření za účet. období	20 552	14 895	29 837	34 158	981
B.	Cizí zdroje	289 640	207 837	198 530	198 941	178 669
B. I.	Rezervy	7 260	9 403	9 687	11 554	11 967
B. II.	Dlouhodobé závazky	5 128	3 144	2 350	551	241
B. III.	Krátkodobé závazky	277 252	195 290	186 493	186 836	166 461
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0

Tabulka 39: Výkaz zisku a ztráty společnosti BEL Sýry Česko a.s. Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Označení	Položka (tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	457 903	430 437	424 560	411 164	394 017
II.	Tržby za prodej zboží	920 892	914 190	894 560	782 076	803 174
A.	Výkonová spotřeba	583 101	582 268	522 930	1 081 567	1 092 412
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	242 242	244 859	175 035	191 153	198 129
A. 3.	Služby	340 859	337 409	347 895	308 389	252 196
D.	Osobní náklady	105 266	96 789	104 522	111 630	109 478
D. 1.	Mzdové náklady	78 890	72 882	78 110	83 368	81 743
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	25 035	22 608	24 450	28 262	27 735
III.	Ostatní provozní výnosy	35 333	54 304	62 408	63 027	52 010
F.	Ostatní provozní náklady	2 684	3 470	12 937	4 507	3 149
*	Provozní výsledek hospodaření	6 313	-10 430	47 040	49 000	24 542
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 686	704	65	23	34
VII.	Ostatní finanční výnosy	15 324	37 804	5817	1 043	0
K.	Ostatní finanční náklady	243	5 836	15 644	10 918	22 388
*	Finanční výsledek hospodaření	19 428	28 942	-10968	-9 677	-22 322
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	25 741	18 512	36 072	39 323	2 220
Q.	Daň z příjmu	5 189	3 617	6 235	5 165	1 239
**	Výsledek hospodaření po zdanění	20 552	14 895	29 837	34 158	981
***	Výsledek hospodaření za účetní období	20 552	14 895	29 837	34 158	981

Tabulka 40: **Přehled o peněžních tocích společnosti BEL Sýry Česko a.s.** Vlastní zpracování dle (Sbírka listin BEL Sýry Česko a.s., © 2012-2015)

Označní	Položka (v tis. Kč)	2013	2014	2015	2016	2017
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	15 387	28 671	29 660	14 180	16 939
Z.	Výsledek Hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	25 741	18 512	36 072	39 323	2 220
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	17 585	22 766	19 977	4 983	17 077
A. 1.1.	Odpisy stálých aktiv	21 986	23 400	31 505	22 930	16 786
A. 1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	-4 658	-36	-10 522	-17 929	413
A. 1.5.	Nákladové a výnosové úroky	257	-591	-1 008	-198	-67
A.*	Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu	43 326	41 278	56 049	44 306	19 297
A. 2.	Změna stavu pracovního kapitálu	20 145	60 179	-6 286	22 467	-33 407
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-2 716	53 408	-328	4 936	1 464
A. 2. 2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	20 772	3 761	-3 084	8 596	-20 375
A. 2. 3.	Změna stavu zásob	2 089	3 011	-2 874	8 935	-14 496
A.**	Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami	63 471	101 458	49 762	66 773	-14 110
A. 3.	Vyplacené úroky	-1 686	-704	-65	-23	-33
A. 4.	Přijaté úroky	1 429	1 295	1 074	221	100
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-2 132	-3 028	-8 470	-9 511	-7 701
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	61 082	99 020	42 301	57 460	-21 744
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-14 194	-11 002	-4 745	-8 459	-6 236
B. 3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-33 604	-87 537	-53 045	-27 342	61 259
B.***	Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-47 798	-98 031	-57 781	-27 576	55 078
C.***	Čistý peněžní tok z finanční činnosti	0	0	0	-27 125	-34 158
F.	Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	13 284	989	-15 480	2 759	-824
R.	Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	28 671	29 660	14 180	16 939	16 115